

طُرق

كسب الزبائن

وزيادة الأرباح

منتديات سور الأزبكية

كيف تكسب ولأعهم

و

كيف تحافظ عليهم

جيل غريفن

تعريب أيمن الأرمنازي

مكتبة العبيكان

«لا شك أن رجال المبيعات سيجدون كتاب غريفن يستحق الاهتمام إلى كونه عملياً وناجحاً».

رابطة التسويق الأميركية American Marketing Association

«تمهد جيل غريفن السبيل أمام كل من يسعى للتفوق على منافسيه أياً كان القطاع التجاري الذي يعمل فيه. يقدم الكتاب المثال تلو الآخر على أن الشركة تحافظ على زبائنها من خلال القيمة التي تتمتع بها منتجاتها وخدماتها في أعين الزبائن».

لويز آر. كوير، نائب الرئيس لشؤون المبيعات / شركة Prodigy

«يقدم الكتاب مئات الأمثلة التي تبين كيف يتم تحويل الزبون إلى داعية إلى السلعة والمنتج. والأهم من ذلك أن الكاتبة تقدم إرشادات مفصلة عن مبادئ تجعل الزبائن الأوفياء دعائم أساسية للعمل».

مايكل. إيل. باول، نائب رئيس شركة ريفلون - أميركا الشمالية

Revlon Professional Products

«تعلم فن التعامل مع الزبائن والمحافظة على ولائهم من هارلي دايفدسن والشركات الأخرى التي تحظى بزبائن مخلصين».

نادي كتاب المال Money Book Club

«إن التنافس الحاد في أسواق اليوم يتطلب منا أن نكون واثقي الصلة بالزبون، لا أن نسعى إلى زيادة عدد الزبائن الذين نبيعهم ونخدمهم فحسب. يقدم الكتاب حلولاً عملية مدعومة بالأمثلة التي تبين السبل التي يمكن اتباعها لبناء علاقة مثمرة مع الزبائن».

مرغريت. سي. كرانك، مديرة التسويق السابق في شركة الاتصالات

MCI Telecommunication Corporation

«إن السعي لاكتساب الزبائن الأوفياء (الدائمين) يشكل بحد ذاته استثماراً ضرورياً لكل مؤسسة. وتستطيع كل شركة أن تستخدم الكتاب كمرشد لوضع أنظمة عمل تستهدف إنشاء قاعدة من الزبائن الأوفياء».

لورا باترسن، مديرة التسويق وخدمات الزبائن، في شركة موتورولا

Motorolla Semiconductor Products

طرق كسب الزبائن

طرق كسب الزبائن

كيف تكسب ثقة الزبائن وتحافظ عليهم

هيل غريفن

تعريب

أيمن الأرمنازي

مكتبة العبيكان

Original title:

CUSTOMER LOYALTY, How to Earn It, How to Keep It

Copyright © by Jill Griffin

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by
Jossey-Bass, Inc., a John Wiley & Sons, Inc. Company

حقوق الطبع العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع جون وايلي

© البيكان 1422 هـ - 2001م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1422 هـ - 2001م

ISBN 9960-20-865-6

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

غريفين، جيل

طرق كسب الزبائن - تعريب: أيمن الأرمنازي

256 ص، 17 × 24 سم

ردمك: ISBN 9960-20-865-6

1 - إدارة التسويق أ - الأرمنازي، أيمن (تعريب) ب - العنوان

ديوي 658,8 0118 - 22 رقم الإيداع: 0118 - 22

ردمك: ISBN 9960-20-865-6

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

الإهداء

إلى جدتي أيدا فيركلوث مارش التي كانت أول
من حفزني على الكتابة وكشف لي إمكانياتها.

وإلى زوجي جاي. ماك نن، الذي أضافت محبته
اللامتناهية وثقته بي بعداً جديداً لمعنى «الوفاء».

المحتوى

9	مقدمة
11	1 ولاء الزبائن
29	2 مفهوم الزبون الوفي : رؤية عن قرب
41	3 تنشئة الزبون الوفي
63	4 تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل
89	5 تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري
119	6 تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن متكررين
147	7 تحويل الزبائن المتكررين إلى زبائن أوفياء
167	8 تحويل الزبائن الأوفياء إلى دعاة
187	9 ظاهرة الزبائن
215	10 الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة
239	المراجع
246	لائحة الشركات التي ورد ذكرها في الكتاب
252	فهرس

مقدمة

نشأت وترعرعت في مدينة «مارشفيل» في ولاية كارولينا الشمالية، وهي بلدة صغيرة لا يتجاوز عدد سكانها 1500 نسمة. وكمعظم المدن الصغيرة في أميركا كانت ساحة البلدة عبارة عن سوق مكون من محلات تجارية تمتلكها وتديرها عائلة واحدة أو أحد أفرادها، مثل صيدلية «غويون» وملبوسات «أودري» ومخزن «الأخوان كولنز» ومصبغة «بركنز»... الخ. كان أصحاب المحلات مثل السيدة أودري أو السيد كولنز يتعاملون مع زبائنهم في جو من الألفة حتى أنهم كانوا يخاطبونهم بأسمائهم الأولى.

كنا نتردد على تلك المحلات لا لشراء حاجياتنا فحسب، بل لتبادل أيضاً الأحاديث والسير. بطبيعة الحال كانت أصناف السلع والحاجيات المتوفرة في سوق البلدة محدودة، ومع هذا كانت المتاجر المحلية تلبّي حاجاتنا وتنعم بثقتنا.

لكن هذا الوضع قد تبدّل وأصبح جزءاً من نشوة الماضي، وحلّ محله التنافس التجاري الذي لم يعد منحصرأً فقط في إرضاء الزبون، بل تعدّاه إلى السعي نحو اجتذاب زبائن جدد على حساب المؤسسات التجارية المنافسة، الأمر الذي دفع الكثير من المؤسسات التجارية إلى إنفاق المزيد من المال بغية اجتذاب زبائن منافسيهم.

خلاصة القول، أنه أصبح من المتعذر على المرء أن يمارس عملاً تجارياً ما معتمداً على الطرق القديمة التي ولى عهدها. بيد أنه من الممكن لك بناء

علاقة حميمة مع الزبائن على غرار تلك العلاقة التي كانت شائعة في الماضي بين البائع والزبون، بحيث تستطيع من خلال تلك العلاقة ضمان النتائج التالية:

● كسب ثقة الزبائن الذين سيصبحون بالتالي خير من يقوم بالدعاية والترويج لمنتجاتك.

● الحد من النفقات التي يتطلبها اجتذاب زبائن جدد.

● المحافظة على رصيد من الزبائن الدائمين تستطيع التعويل عليهم.

أما كيفية تحقيق هذه النتائج فهذا ما يعالجه ويجيب عليه الكتاب.

أتقدم بخالص الشكر إلى ثورن بايكوف وجودي باريت لمساهماتهم النقدية طوال فترة كتابة المسودة، وكذلك إلى دكتور روبرت بيترسون الذي زودني بآخر الأبحاث المتعلقة بالمفهوم التسويقي لوفاء الزبائن. كما أود التعبير عن تقديري وامتناني إلى المحررة بيث أندرسون وكذلك جيف هيرمان وكيلتي لشؤون النشر الأدبي literary agent. وأخيراً أتوجه بجزيل شكري إلى فريق طلبة الماجستير في إدارة الأعمال MBA في جامعة تكساس، للساعات العديدة التي قضوها في البحث.

1

ولاء الزبائن

السبيل إلى النجاح

من المسلم به أن العمل التجاري الناجح يقتضي بالضرورة إرضاء الزبون من خلال تلبية حاجاته ورغباته customer satisfaction ولكن ذلك لا يكفي لبناء قاعدة من الزبائن الدائمين .

في الثمانينات كان إرضاء الزبائن يحظى بالدرجة الأولى من اهتمام المؤسسات التجارية، وكان الجميع يسعون لإيجاد الوسائل التي ترضي الزبون وتفي برغباته. كانت النظرية السائدة هي «أن الزبون على استعداد لأن ينفق أكثر ويستهلك أكثر إذا كان راضياً عن السلعة والخدمة». وقد كثر الكلام في العديد من الكتب والمقالات عن هذا الموضوع وبرزت عبارات مثل «خدمة الزبون» أو «جودة الخدمة» أو «الخدمة المتميزة»، وكانت كل هذه العبارات وليدة القناعة بأن إرضاء الزبون يؤدي إلى نتائج إيجابية أبرزها أن الزبون لن يتردد في المرة القادمة من العودة للتسوق في المتجر نفسه .

غير أن آخر الأبحاث تشير إلى خلاف ذلك، بمعنى أن إرضاء الزبون لا يضمن بالضرورة استمرار إقبال هذا الزبون على شراء نفس السلعة أو الصنف. الحقائق التالية تدعو إلى التأمل :

● تفيد دراسة نشرتها مؤسسة «Forum» أن 40٪ من الزبائن أو المؤسسات التي شملتهم الدراسة قد تحولوا عن تاجر الجملة أو المورد supplier الذي كانوا يتعاملون معه علماً بأنهم كانوا راضين تماماً عن المورد الأول.⁽¹⁾

● تشير مجلة Harvard Business Review إلى أن من 65٪-85٪ من الزبائن الذين اختاروا مورداً جديداً كانوا على حد قولهم مرتاحين أو راضين تماماً عن المورد السابق.

● يقول الدكتور بيتر زانندان، الذي تقوم شركته بإعداد دراسات تسويقية خصيصاً للشركات التي تصنع أجهزة الكمبيوتر بأنه من خلال 30000 مقابلة تبين أن إرضاء الزبون يمكن اعتماده كمؤشر إلى نية الزبون في الشراء ثانية بعد تجربته الأولى.⁽²⁾

ثمة بحث نشره معهد Juran مفاده أن 90٪ من المدراء العاملين في مائتين من أكبر الشركات الأميركية يتفقون مع الرأي القائل: إن الإمعان في إرضاء الزبائن لا بد وأن يؤدي إلى زيادة الأرباح وكذلك حصة الشركة في السوق. بيد أن أقل من 2٪ من هؤلاء المدراء كان قادراً على إعطاء أرقام تؤيد صحة هذه المقولة.⁽³⁾

يفترض أغلب مدراء الأعمال أنه ثمة علاقة طردية بين إرضاء الزبون ومدى إقبال هذا الزبون على الشراء. وعموماً يُعتقد أن معدل إنفاق الزبون يزيد مع ازدياد رضاه ويجنح إلى شراء ما يُعرض بأسعار تشجيعية، بيد أن نتائج البحوث الواردة أعلاه تفيد بأن هذه العلاقة الطردية المُفترضة لا يمكن الاعتماد عليها. نخلص إلى القول أن إرضاء الزبون لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة حجم المبيعات والأرباح.

السؤال المطروح الآن هو: كيف نفسر هذه المفارقة؟ ولماذا يتصرف الزبون على نحو يخالف التوقعات؟ هنالك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار أحدها أن أغلب الزبائن عندما يعبرون عن آرائهم في استطلاعات الرأي

لا يدركون أن آراءهم الحالية لا تقرر سلوكهم في المستقبل، على سبيل المثال، وجدت شركة برمجيات software أن عدد الزبائن الذين تحولوا عنها إلى منافسيها يكاد يساوي عدد الزبائن الذين واصلوا تعاملهم معها، علماً بأن أجوبة كلا الفئتين كانت شبه متطابقة في تقييمها لخدمات الشركة المذكورة.

ثمة عامل آخر يجعل الاستبيانات المعدة لقياس مدى رضا الزبون satisfaction scores غير موثوقة، إذ غالباً ما يلعب السعر دوراً غير واضح. وقد أكدت ذلك دراسة أعدّها معهد Juran الذي ورد ذكره، وجاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

أعرب زبائن 70٪ من المؤسسات التي شملتها الدراسة عن عدم رضاهم عن الأسعار، ولكن تبين فيما بعد أن 10٪ فقط من الزبائن تحولوا إلى التعامل مع مورّدين منافسين بدافع السعر.⁽⁴⁾

لعل أبرز الأسباب التي تفسر عدم التوافق بين ما توحيه استبيانات الرأي من جهة وسلوك المستهلك من جهة أخرى، يكمن في الطريقة التي نقيس بها مدى رضا الزبون عن السلعة أو الخدمة. ويبدو أن الطرق المتبعة حالياً لا يمكن الركون إليها وهناك دراسات حديثة تؤكد ذلك. وإحدى الدراسات المقنعة في هذا المضمار هي تلك التي أجراها دكتور روبرت بيترسون من جامعة تكساس. وجد بيترسون أن أغلب الإستقصاءات Surveys المصممة لاكتشاف مدى رضا الزبون عن السلعة المباعة أفادت أن 85٪ من الذين أعلنوا عن رضاهم عن السلعة أو الخدمة، لم يستبعدوا إمكانية إيقاف تعاملهم مع المؤسسة الحالية (موضوع الدراسة) واللجوء إلى مؤسسات أخرى.⁽⁵⁾

إن صعوبة القياس بدقة مدى رضا الزبون يؤدي بدوره إلى غياب ارتباط إحصائي statistical Correlation بين النية الفعلية للزبون في شراء نفس السلعة (أو الصنف) وبين رضا الزبون عن هذه السلعة. من المعلوم أن التقنيات الإحصائية المستخدمة في استبيان آراء الزبائن تعتمد على طرح عدد من الأسئلة

على الزبون الذي يقوم بالإجابة عليها كتابة. و يمكن لعدة عوامل أن تقودنا إلى استنتاجات بجانب الحقيقة. نذكر من هذه العوامل: (6)

● طريقة صياغة السؤال :

إن أغلب الأسئلة التي ترد في الاستبيانات مصاغة بشكل إيجابي أي أن يكون السؤال مثلاً: ما مدى رضاك عن السلعة؟ عوضاً عن: ما مدى عدم رضاك عن السلعة؟ وذلك لأنه من الملاحظ أن الأسئلة ذات الصياغة الإيجابية تحظى بردود إيجابية أيضاً.

● التوقيت :

من الملاحظ أن الاستبيانات التي تجري على إثر ابتياع الزبون للسلعة تؤدي إلى أجوبة أكثر إيجابية من تلك الاستبيانات التي تجري في فترة لاحقة.

● مزاج الفرد (المجيب عن الأسئلة):

يمكن أن يؤثر مزاج الشخص أو حالته النفسية على طبيعة أجوبته. ثمة عامل إضافي يجعل الزبون لا يجيب بأمانة عن رأيه بالسلعة، ويبدو أن الزبون يميل إلى عدم القول صراحة أن السلعة لم تكن مرضية أو أنه أساء الاختيار خشية أن يعطي ذلك انطباعاً سلبياً عن كفاءته. لذلك يعتمد الزبون في هذه الحالة إلى المغالاة في إطراءهم على الخدمة أو المنتج لتجنب الإقرار بسوء اختيارهم.

لا غرابة إذن في أن تصور الكثير من الشركات بوجود ارتباط وثيق بين رضا الزبائن وحجم المبيعات تصور خاطئ. وقد عبر عن حيرته إزاء هذه الحقيقة المدير التنفيذي لشركة تنتج معدات صناعية حين قال: «يسرني أن أجد المؤشرات التي نستخدمها لقياس رضا الزبائن تدعو إلى التفاؤل... ولكن من منكم يستطيع أن يشرح لي أسباب تدني أرباحنا وتقلص حصتنا من السوق؟» (7).

نعود لنؤكد على أن الأساليب المعتمدة حالياً لقياس رضا الزبون satisfaction measurement systems لا يمكن اعتمادها كمؤشر على أن هذا الزبون أو ذاك سيعود ثانية لشراء السلعة نفسها أو تكرار شراء السلعة repeat purchase .

المعيار الجديد: ولاء الزبون

إذا كانت المعايير الحالية المستخدمة لتقييم رضا الزبون لا يمكن الاطمئنان إليها فما هو المعيار البديل الذي يجب تبنيه؟ والجواب يتلخص بعبارة واحدة: ولاء الزبون customer loyalty . والذبون الوفي هو الفرد الذي يتميز سلوكه الشرائي، بمعنى أنه لا يبتاع احتياجاته اعتباطاً .

لنعرف الآن مفهوم الذبون الوفي: إن المقصود بعبارة أو مصطلح «الذبون الوفي» هو الذبون الذي يفضل، أو يميل إلى شراء أصناف معينة من مصادر أو جهات معينة بعد أن توصل إلى قناعة بأن هذه الجهات تلبى رغباته. بالإضافة إلى ما تقدم، يُشترط في الوفاء أن يستمر لفترة زمنية معقولة، بمعنى أن الشراء يجب أن يتكرر مرتين على الأقل. لا بد من التنويه بأن كلمة ذبون في هذا السياق لا تعني بالضرورة فرداً واحداً بل يمكن أن تشير إلى مجموعة أفراد أو شركة أو أية جهة مسؤولة عن اتخاذ القرار في اختيار البائع والصنف - دائرة المشتريات في شركة ما على سبيل المثال .

ثمة مقياسان للوفاء؛ الأول: امتداد فترة تعامل الذبون مع الشركة أو ما يمكن أن نسميه اختصاراً استمرارية الذبون، ونشير هنا إلى أن نسبة الزبائن المستمرين تقاس بالنسبة المئوية من الزبائن الذين يشترون المنتج للمرة الثانية وخلال فترة زمنية محددة .

أما المقياس الثاني فيتعلق بما نسميه نصيب الشركة من مشتريات الذبون

أو باختصار نصيب الشركة من الزبون. تتوهم العديد من الشركات أن الزبون المستمر (بحسب تعريفنا) هو بالضرورة الزبون الوفي، وهذا ليس صحيحاً في بعض الحالات. إليكم المثال التالي: زعم المدير التنفيذي لإحدى الشركات التي تتاجر بمعدات إلكترونية لأجهزة الكمبيوتر أن شركته لا تعاني من مشكلة الزبون الوفي، وحثته أن جلّ زبائنهم لم ينقطعوا عن الشراء من الشركة بعد تجربتهم الأولى، ولكن وجد بعد دراسة متأنية للموضوع أن 50٪ من أولئك الزبائن كان يشترون الكثير من ملحقات أجهزة الكمبيوتر من منافسيهم عوضاً عن شرائها منهم، من الواضح إذاً أن المشكلة لا تكمن في المحافظة على الزبون بقدر ما تكمن في نصيب الشركة من مشتريات الزبون.⁽⁸⁾

المقصود بعبارة نصيب الشركة من مشتريات الزبون Share of customer هو: نسبة ما ينفقه الزبون على شراء سلع أو خدمات هذه الشركة محسوباً كنسبة مئوية من مجمل مشترياته من هذه السلع. إذ من الطبيعي أن يكون هنالك شركات أخرى كثيرة تتعامل بسلع مماثلة.

لو افترضنا أن نصيب شركة معينة من مشتريات زبون ما تساوي 100٪، فمعنى هذا أن الزبون أنفق كامل مصروفه في هذا المجال على منتجات هذه الشركة، وتكون الشركة قد استحوذت على كامل نصيبها من الزبون total customer share.

إن (1) المحافظة على الزبون و(2) استحواد الشركة على 100٪ من مشترياته أي تحقيق total customer share شرطان أساسيان لخلق ما اصطلاحنا على تسميته «الزبون الوفي».

السؤال الآن: كيف السبيل إلى تحقيق هذين الشرطين؟ قبل الإجابة عن هذا السؤال تجدر الإشارة إلى أن عدداً من الشركات العريقة لا تزال تعتمد استراتيجيات قد تتعارض مع فكرة «الزبون الوفي».

استراتيجية حصة السوق ومخاطرها

تخوض الشركات الأمريكية منذ السبعينات معركة حامية لزيادة حصتها في السوق، منطلقة من قناعتها في أن السبيل الأمثل لتعظيم الأرباح يكمن في اجتذاب زبائن جدد. كان هذا الرأي شائعاً على مدى العقدين الماضيين. كانت الشركات في تلك الحقبة معنية باجتذاب زبائن جدد أكثر من عنايتها بالمحافظة على زبائنها القدامى، وتبين الإحصائيات أن المؤسسات التجارية الأمريكية تنفق على اجتذاب زبائن جدد سبعة أمثال ما تنفقه على المحافظة على زبائنها الحاليين. يقول استشاري شركة Bain & Co فريدريك رايشهلد: «لو سألت مدير بنك عن عدد الأفراد الذين فتحوا حساباً في الشهر الفائت فسيجيبك فوراً على سؤالك. في حين لو سألته عن عدد الذين أغلقوا حساباتهم خلال الشهر نفسه، فإنك تجده على الأرجح عاجزاً عن الجواب».

للمقارنة بين الاستراتيجية التي تستهدف زيادة حصة المؤسسة من السوق والاستراتيجية التي تستهدف بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، راجع الجدول 1-1. نلاحظ في الجدول أن المقارنة تفترض أن السوق بطيء النمو أو مشبع low growth or saturated market.

جدول 1 - 1

مقارنة استراتيجية «الحصة من السوق» باستراتيجية «الزبون الوفي»

استراتيجية الحصة من السوق	استراتيجية الزبون الوفي
الهدف	اجتذاب زبائن المؤسسات الأخرى
وضع السوق	بطيء النمو أو مشبع
نقطة التركيز	المنافسة
معيار النجاح	حصة المؤسسة من السوق
	نسبة عدد الزبائن
	كنسبة من الكل

ويتطلب اجتذاب زبائن المؤسسات الأخرى (المنافسة) جهد أكبر من الجهد المطلوب للتمسك بالزبائن الحاليين، لذا فإن تطبيق استراتيجية حصة السوق أكثر تكلفة من الاستراتيجية التي تعتمد على كسب وفاء الزبون loyalty strategy. ذلك أن الشركات التي تعتمد إلى تطبيق استراتيجية حصة السوق تستخدم الأدوات المعروفة (منح كوبونات، هدايا ترويجية، تقديم حسومات... الخ) لاستمالة الزبائن ولاسيما زبائن منافسيها. لكن هذه الأساليب عديمة الجدوى على المدى البعيد، إذ غالباً ما يلجأ الزبائن بعد فترة إلى المؤسسات المنافسة.

في الثمانينات كانت ثلاث شركات تسيطر على سوق القهوة والشركات هذه هي Folgers و Maxwell House و Hills Brothers. كانت حصة كل منها تعادل ثلث السوق تقريباً. قرر كل من هذه الشركات الثلاث أن تضع خطة ترويجية تستهدف استدراج زبائن منافسيها وقد تضمنت الخطة توزيع كوبونات وحسومات بشكل سخّي بهدف دفع زبائن منافسيهم إلى التحول عن صنف القهوة التي اعتادوا على شربها إلى صنف القهوة التي تنتجها الشركة المذكورة. وقد أدى نجاح الشركة في حملتها الترويجية إلى جعل شركات الأصناف الأخرى تحذو حذوها مما أدى إلى حروب طاحنة بين بائعي القهوة عرفت باسم «حروب القهوة» coffee wars. كان الكل يسعى إلى التمتع بأكبر حصة من السوق، الأمر الذي أسفر عن كارثة. والآن أي بعد حوالي عقد من الزمن، أخذ الولاء لصنف معين من القهوة يتلاشى، وأصبح الصنف أو الاسم (الماركة) أمراً ثانوياً.

أدى التهافت على اقتناص الزبائن إلى جعل منتجي القهوة يفقدون زبائنهم المعتادين وأصبح عامل السعر يتحكم بذوق الزبون وسلوكه الشرائي وتحولت القهوة إلى سلعة عادية مما أدى إلى دخول شركات منافسة جديدة إلى حلبة

الصراع وأصبح التنافس على أشده بين عدة منتجين بعد أن كان محصوراً بالشركات الثلاث الكبرى التي ذكرناها.

إن الإفراط في سياسة ترويج المنتجات يمكن أن يحوّل الزبائن الأوفياء إلى زبائن مؤقتين لا يهتمهم سوى السعر. وكما رأينا في مثال القهوة أصبحت الشركات تتنافس في إغراء الزبون سواء عن طريق توزيع كوبونات مقرونة بحسومات أو هدايا، إلى حدّ أن الكثير من المستهلكين باتوا يشعرون بشيء من الغبن عندما يشترون منتجاً أو صنفاً لا يكون مصحوباً بكوبون أو بالمغريات والحسومات المعهودة. وصفوة القول أن عامل السعر أصبح الأهم في الكثير من القطاعات. لا ننكر أن تخفيض الأسعار قد يزيد من حجم المبيعات ولكنه لا يضمن ديمومة الزبون.

الواقع أن استراتيجية حصة السوق لها إشكالاتها، ويمكن في بعض الحالات أن تكون عاملاً معوقاً في استقطاب الزبائن الدائمين وذلك لأن التركيز على اجتذاب زبائن المؤسسات المنافسة بصرف النظر عن أذواق وخصوصيات هؤلاء الزبائن يجعل الشركة مضطرة إلى إرضاء شتى الأهواء والأذواق الأمر الذي يؤدي إلى تدني مستوى الخدمة ويدفع الزبائن إلى اللجوء إلى منتجات وخدمات المؤسسات المنافسة، لاسيما تلك المؤسسات التي تراعي خصوصيات وأذواق قطاع معين من المستهلكين.

لقد ثبت الآن بأن العديد من المؤسسات في قطاع تجارة التجزئة قد فشلت واضطرت إلى إغلاق أبوابها نتيجة تبنيها هذه الاستراتيجية كما عانت من مزاحمة المؤسسات التي تركز على منتجات معينة وتقدم حسومات لمن يشتري كمية معينة دفعة واحدة.

تجدر الإشارة إلى أن بائعي التجزئة الذي استطاعوا تجاوز هذا الوضع سرعان ما أحدثوا تغييرات جذرية على المستوى الإداري. كما أعيد النظر في

تنظيم صالة البيع وجرى تقسيمها إلى دوائر منفصلة تختص كل منها بسلعة و سلع معينة .

تواجه الشركات في يومنا هذا مفارقة عجيبة يمكن تلخيصها بما يلي :
تطمح كل شركة إلى أن تنال أكبر حصة ممكنة من السوق ولكنها بذلك تعرض نفسها إلى خسارة فئة هامة من الزبائن وهم الزبائن الدائمين. لذا يتعين على الشركة التي تسعى لإنشاء قاعدة من الزبائن الدائمين أن تتبع نهجاً يختلف عن النهج الذي تتبعه الشركة التي تسعى فقط نحو زيادة حصتها من السوق إن بناء قاعدة من الزبائن الدائمين يستلزم إقناع الزبون بتميز منتجاتك وخدماتك وجعله يشتري منك مستقبلاً عوضاً عن أن يكون زبوناً عابراً.

في عام 1980 افتتح ليسلي أوتن Leslie Otten في ولاية ماين Main منتجاً خاصاً بالمتزلجين على الثلج⁽⁹⁾ ، واستخدم لإنجاح مشروعه كافة الوسائل التسويقية التقليدية التي تعلمها لاقتطاع حصة من السوق. وقد عمد إلى تقديم أسعار مخففة وساعات تزلج أطول وخدمات إضافية وغيرها من المغريات بغرض استمالة زبائن المنتجات الأخرى المجاورة ولكن بالرغم من كل المقومات والحوافز التي قدمها تبين له بعد خمس سنوات من العمل الشاق أن أرباحه لم تأخذ في النمو والنتائج لم تكن على مايرام، عندئذ اضطر أوتن إلى إعادة النظر في النهج التسويقي الذي يتبعه، وتبين له أن عدد زبائنه القدامى أخذ بالتقلص نتيجة الإهمال وقلة الرعاية، كما وجد أن موظفيه بدؤوا يستهترون بالزبائن المعتادين و لم يدر بخلداهم أن هؤلاء قد يتحولوا عنهم إلى منافسيهم .

أخيراً عمد أوتن إلى استراتيجية تركز على تنمية عدد الزبائن الدائمين عوضاً عن الاتكال على تخفيض الأسعار أو محاولة استدراج زبائن منافسيه بواسطة حوافز مؤقتة. وقد نجحت هذه الاستراتيجية نجاحاً باهراً. وهو الآن يفعل كل ما بوسعه لتحويل كل زبون جديد إلى زبون دائم وذلك يجعل التجربة الأولى للزبون ممتعة إلى حد يدفعه إلى تكرار زيارته للمنتجع .

في السابق كان حوالي 40٪ فقط من الزائرين الجدد يكررون زيارتهم أما اليوم فقد ارتفعت هذه النسبة إلى أكثر من 75٪. وبالتالي فقد نمت عائدات المنتج من 6 مليون دولار إلى 18.3 مليون دولار، في حين أصبح الدخل السنوي قبل الضريبة 4 مليون دولار سنوياً أي أربعة أمثال ما كان عليه.

يشرح اوتن استراتيجيته بالعبارة التالية: إذا استطعت أن أجعل من الزبون الذي يتزلج في منتجنا للمرة الأولى زبوناً دائماً فهذا يعني إيراداً سنوياً قدره 165 دولار بافتراض أنه قام بزيارة المنتج بمعدل خمسة مرات في السنة: لذلك أسعى لأن أجعل الزبون يقضي وقتاً ممتعاً خلال كل زيارة له وعلى الأخص الزيارة الأولى. يقدم اوتن لزبائنه كل ما يحتاجون من خدمة ورعاية وخاصة المتزلجون المبتدئون منهم.⁽¹⁰⁾

لا يجني اوتن أي ربح من الزبون الذي يزور المنتج للمرة الأولى بخلاف الكثير من أرباب الأعمال الذين يسعون إلى تحقيق الربح من اللحظة الأولى. ومن جملة الخدمات التي يقدمها اوتن إلى زبائنه الجدد، قضاء يوماً كاملاً في منتجعه بعد إعطائهم مجاناً ثلاث دروس في التزلج، كما يبيع اوتن زبائنه بعض أدوات التزلج بسعر الكلفة. كان لهذه التسهيلات التي لا تنشأ الربح آثارها المدهشة في جعل الزبون ميالاً بعد تجربته الأولى إلى تكرار زيارته ولأن يصبح زبوناً وفياتاً.

تفقد الشركات الأميركية ما بين 15 - 20٪ من زبائنها سنوياً وهذه حقيقة لا يمكن تجاهلها ولكن يمكن تلافيها، وذلك بتبني استراتيجية مختلفة جذرياً عن استراتيجية السوق. والاستراتيجية البديلة التي نطرحها تقوم على التركيز على إنشاء قاعدة من الزبائن الأوفياء، وهذا يتأتى عن طريق التمسك بالزبائن القدامى والسعي نحو إبقاء الزبائن أوفياء أطول فترة ممكنة.

ديمومة الزبون تؤدي إلى تزايد مشترياته

الجدير بالملاحظة أن الربح الذي تجنيه المؤسسة من الزبون الوفي تراكمياً بطبيعته و هنالك دراسات تشير إلى أن الربح الذي تجنيه الشركة من الزبون الوفي يتزايد مع الوقت. والمثال التالي الذي ورد في إحدى الدراسات يظهر ذلك :

مثال : زبون يتعامل مع مركز لصيانة السيارات منذ أربع سنوات ، بلغت الأرباح المتوقعة من هذا الزبون في السنة الرابعة أكثر من ثلاثة أمثال الربح الذي تجنيه منه في السنة الأولى. تستطيع الشركات زيادة أرباحها بنسبة تتراوح 25% إلى 85% لو استطاعت زيادة رصيدها من الزبائن المتكررين بمعدل 5% فقط.⁽¹¹⁾ انظر الشكل (1 - 1).

قد يجد القارئ صعوبة في تصديق هذه الأرقام لكن الاعتبارات التالية تبررها. إذ يمكن للزبون الوفي/المستمر أن يخفف من مصاريف الشركة من عدة نواحي : (1) مصاريف التسويق، (2) مصاريف إبرام صفقات أو عقود شراء، (3) مصاريف إضافية لاستقطاب زبائن جدد، (4) مبيع سلع هامشية cross-selling، (5) نفقات دعاية، (6) نفقات عامة تتعلق باستبدال أو إصلاح قطعة بافتراض أن الزبائن الأوفياء سيكونون راضين بطبيعة الحال.⁽¹²⁾

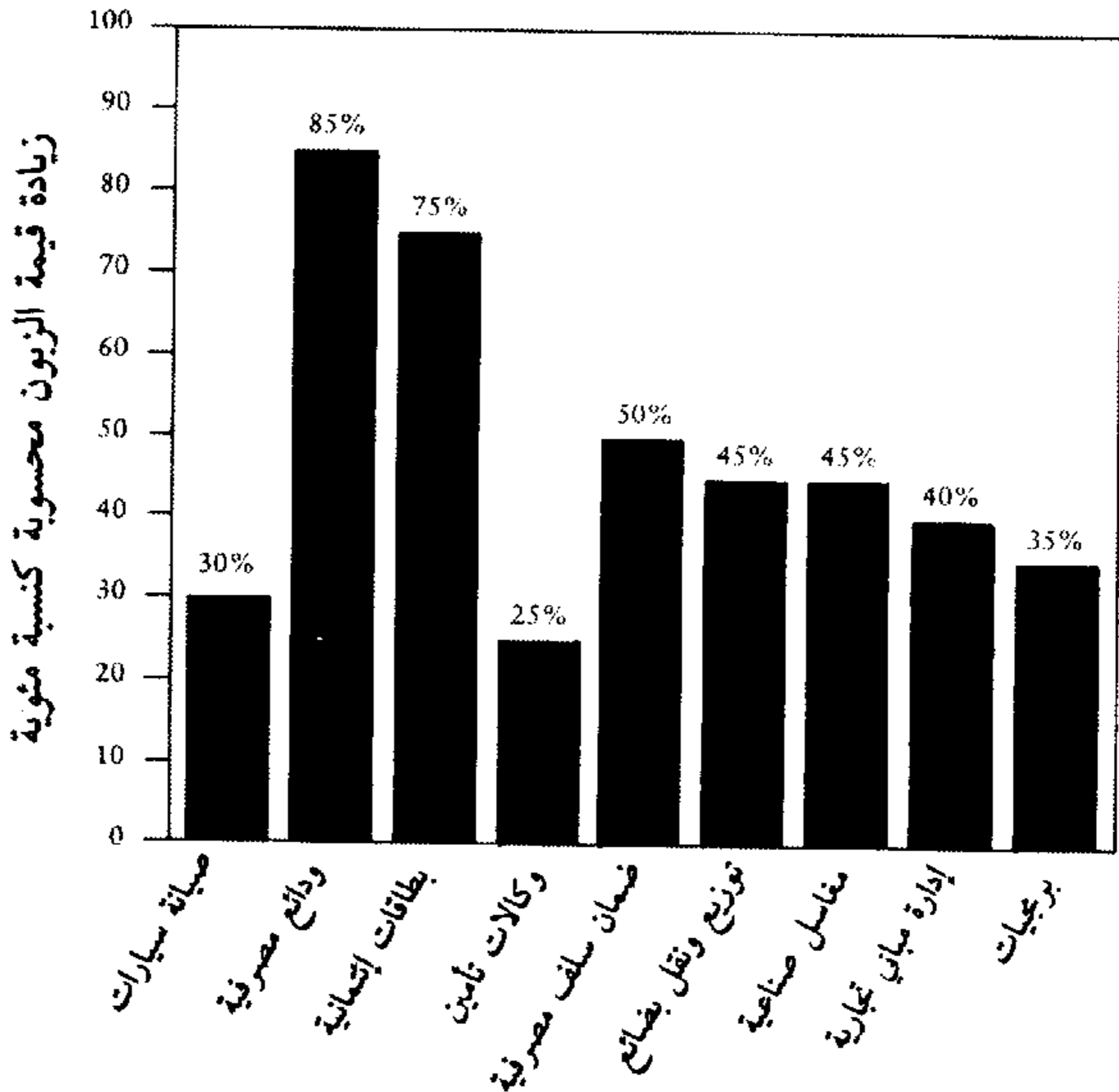
غير أن الفوائد التي تجنيها الشركة من الزبائن الأوفياء تتعدى الاقتصاد في نفقات الشركة. لناخذ على سبيل المثال الشركات التي تمنح بطاقات الائتمان Credit Card Companies تنفق هذه الشركات 51 دولار وسطياً لكسب زبون جديد. يستخدم الزبون الجديد بطاقته ببطء وحذر مما يوفر للشركة هامش ربح بسيط. لكن هذا الوضع يتبدل بعد مضي سنة حين يبدأ حامل البطاقة باستخدام بطاقته أكثر من ذي قبل. وتزداد مشترياته في السنوات اللاحقة. بمعنى آخر إن الشركة تبدأ بجني الأرباح بعد السنة الأولى تقريباً. وتصبح كلفة

ولاء الزبائن • 23

المحافظة على هذا الزبون أقل من كلفة اجتذاب زبون جديد، وهنا تبدأ الـ 51 دولار التي استثمرت تؤتي أكلها.

شكل 1 - 1

تخفيض عدد الزبائن الذين يهجرون الشركة بنسبة 5 بالمئة يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة 25 إلى 85 بالمئة.



المصدر:

Frederich F. Reicheld and W. Earl Sasser Jr., "Zero Defections Quality comes to Services: Harvard Business Review September- October 1990, 110.

وهذه الملاحظة تنطبق على العمل التجاري في مختلف القطاعات. أعرف مثلاً شركة توزيع مواد صناعية تجني أرباحاً متزايدة من زبائنها القدامى. بعبارة أخرى، إن مشتريات الزبون تتزايد كلما طالت مدة تعامله مع الشركة.

يقول «أوتن» صاحب منتج Sunday River Skiway الذي ورد ذكره، أن ما يدفعه للسعي للحصول على زبائن دائمين هو «الرغبة في جمع المزيد من الثروة». ويقدم خمسة مبررات لتحويل الزبون الجديد الذي يأتيه إلى زبون دائم:

- زيادة حجم مشتريات الزبون.

- تقوية مركزك في السوق. وهذه نتيجة حتمية لتفضيل الزبون الشراء منك بدل اللجوء إلى منافسيك.

- نفقات تسويقية أقل. وذلك لأنك لن تعد بحاجة إلى إنفاق المزيد من المال لجعل الزبون يعاود الشراء لأنه سيعاود الشراء بطبيعة الحال بعد أن أصبح زبوناً دائماً. بالإضافة لذلك فإن زبائنك الدائمين يساهمون بالدعاية لك تلقائياً، وبهذا يخففون من حاجتك إلى الدعاية.

- ستكون في وضع أقوى للصدوم في وجه المنافسين الذين يخفضون أسعارهم، وذلك لأن الزبون الوفي لن يغريه حسم بضعة دولارات.

- أخيراً، إن الزبون الذي ألف التعامل معك مُعرّض لأن يجرب منتجاتك الأخرى، وهذا يساهم في زيادة حصتك من الزبون، بالمعنى الفني لهذه العبارة.

ملاحظة: يقوم اوتن أيضاً ببيع وتأجير «فيلات» مجاورة للمتجّع. والواقع أنه منذ أن شرع ببناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، ارتفع إيراد الشركة من بيع و تأجير العقارات بنسبة 52٪ بحيث بلغ دخلها السنوي قبل الضريبة 1،3 مليون دولار.⁽¹³⁾

بالإضافة إلى المبررات الخمسة الواردة أعلاه ثمة عنصر آخر يساهم في المحافظة على الزبائن وإبقائهم على ولائهم للشركة، وذلك أن المال الذي تنفقه

الشركة عادة لاجتذاب زبائن جدد، يمكن أن تستخدمه الشركة في تحسين إنتاجها وخدماتها.

الزبون الوفي يقابله الموظف الوفي

عندما لا تجد الشركة نفسها مضطرة لإنفاق الأموال في سبيل اكتساب زبائن جدد، ستكون في وضع يسمح لها بزيادة رواتب العاملين في الشركة، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها الشركة نتيجة لذلك. و يقول فريدريك رايشهلد في هذا الشأن: «إن زيادة الرواتب ترفع من معنويات الموظف وتجعله أكثر التزاماً ورغبة في البقاء مع الشركة وتزايد إنتاجيته مع مرور الوقت، وهذا سيؤدي بدوره إلى الحد من تكاليف تدريب موظفين جدد، هذا من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن الموظفين السعداء في عملهم ويمتلكون الخبرة والمعرفة سيقدّمون بطبيعة الحال خدمة أفضل للزبائن. في هذه الحالة سيميل الزبائن إلى البقاء على ولائهم للشركة و في النهاية ستحظى الشركة بأفضل الزبائن و أفضل الموظفين»⁽¹⁴⁾.

يمكن القول بوجه عام بأن ارتفاع علاقة الزبون بالبائع إلى مصاف العلاقة الشخصية يساهم في تكوين الزبون الوفي. فالزبون الذي يتعامل مع نفس البائع/ الموظف سيميل إلى الاعتماد على هذا البائع/ الموظف في اختيار مشترياته. ويجد رجال المبيعات أنه من الأسر لهم التعامل مراراً مع نفس الزبون عوضاً عن التعامل مع زبون حديث العهد. نخلص إلى القول بأن الزبون والموظف نظيران مكملان لبعضهما البعض.

مما لا شك فيه بأن تدريب موظفين جدد يكلف الشركة مالاً ووقتاً، كما أن الموظف خلال فترة تدريبية وحتى بعدها، لن يكون قادراً على أداء عمله على الوجه الأكمل. لذا على الشركة أن تحافظ على موظفيها القديرين لمنفعة الشركة والزبون على حدٍ سواء.

كلفة الزبون الذي تخسره

سبق وذكرنا الجانب الإيجابي للمحافظة على الزبائن ألا وهو زيادة الربحية Profitability وبالمقابل فإن الزبائن الذين تخسرهم الشركة يؤثر سلباً على ربحية الشركة. و بعبارة أخرى، إن بيع وتخديم الزبون الدائم (الوفى) أقل تكلفة من بيع وتخديم الزبون الجديد. لهذا السبب يمكن القول أن الخسائر الناجمة عن فقدان الزبائن القداماء أكثر خطورة من فقدان الزبائن الجدد أو الحديثي العهد. تجد العديد من الشركات صعوبة في إدراك فداحة الثمن الذي تدفعه عندما تخسر أحد زبائنها المعتادين. ستعرض لهذا الموضوع بتفصيل أكثر في الفصل التاسع.

إليك الآن تجربة تشارلس كاولي Charles Cawley في موضوع فقدان الزبائن. والشخص المذكور هو رئيس شركة MBNA America التي تصدر بطاقات ائتمانية. أدرك «كاولي» أن ظاهرة الزبائن الذين يهجرون الشركة ينبغي التصدي لها ومعالجتها. في عام 1982 دعا كاولي إلى اجتماع ضم 300 من موظفي شركة MBNA، وأطلعهم على أنه تسلم رسائل عديدة من زبائن يبدوون فيها استياءهم. وقد أعلن كاولي في الاجتماع أن على الشركة من الآن فصاعداً أن تبذل جهودها لإرضاء أولئك الزبائن. ولتحقيق هذا الهدف شرعت الشركة باستطلاع آراء الزبائن الذين أعلنوا عن نيتهم في ترك الشركة، وذلك لاكتشاف الأسباب التي دعتهم إلى ترك الشركة، والمشاكل الذين يعانون منها، وما هي في نظرهم الجوانب السلبية في الشكل والأسلوب اللذان تتعامل بهما الشركة معهم. بعد أن جمعت الشركة كافة هذه المعلومات، قامت بوضع خطة عمل تراعي رغبات الزبائن وحاجاتهم المتغيرة.

وقد أسفرت تلك الإجراءات عن أن عدداً قليلاً من الزبائن هجر الشركة. والواقع أن 5% فقط يتركون الشركة سنوياً مقارنة بـ 10% في الشركات المماثلة.

وقد يبدو للوهلة الأولى أن الفرق بين 5٪ و 10٪ ضئيلاً، بيد أن الفرق في المردود لا يستهان به. وهكذا استطاعت MBNA أن تقفز من المرتبة الثامنة والثلاثين إلى المرتبة الرابعة في تصنيف الشركات في قطاع عملها، وفي الوقت نفسه تضاعفت أرباح MBNA ستة عشر مرة.⁽¹⁵⁾

إن أفضل بديل لطرق التسويق التي تسعى لتحقيق الربح الآني (على المدى القصير) هو استراتيجية تسويق بعيدة النظر تستهدف اكتساب الزبون الدائم أو الزبون الوفي بالمعنى الفني لهذه العبارة. ولوضع أسس هذه الاستراتيجية، لا بد من التمهيد لذلك أولاً بتفحص العوامل الديناميكية التي تولد الوفاء، وهذا ما سنعالجه في الفصل الثاني.

خلاصة الفصل الأول

- إن مجرد كون الزبون راضياً عن الخدمة أو السلعة لا يعني بالضرورة أن هذا الزبون سيعاود الشراء في المستقبل.
- تتأثر الاستقصاءات المعدة لقياس رضا الزبائن بثلاثة عوامل:
طريقة صياغة السؤال، التوقيت ومزاج الفرد (المجيب عن الأسئلة).
- ثمة فرق بين «رضا الزبون» و«وفاء الزبون». يرتبط المفهوم الأول بميول وتصرفات آنية، في حين يرتبط المفهوم الثاني بالسلوك الشرائي وهذا السلوك ليس عشوائياً بل ينمو ويكتمل مع مرور الوقت.
- الجانبان الأساسيان المرتبطان بمفهوم الوفاء هما:
(1) استمرارية الزبون و(2) نصيب الشركة من مشتريات هذا الزبون. وهذان العنصران، إذا اجتمعا، يشكلان الزبون الوفي الأمثل.
- السعي الدائم للحصول على حق في السوق قد يؤثر على ربحية الشركة ويبعدها عن أفضل زبائنها وأكثرهم مردوداً.

- «الوفاء» نتاج طبيعي للعناية بالزبون والمحافظة عليه وتأمين ما يلزم لتحقيق هذا الغرض.
- يؤدي تنامي عامل الوفاء عند الزبون إلى زيادة المردود (الربحية) بالإضافة إلى أنه يشجع الموظفين على الاستمرار في عملهم في الشركة.

2

مفهوم الزبون الوفي: رؤية عن قرب

لابد من الإشارة إلى أن زبائن اليوم أصبحوا أكثر فطنة من ذي قبل. فقد كان الناس في الثمانينات يتهافتون على الإنفاق واقتناء ما يروق لهم بشكل عفوي. لم يكن عامل السعر يلعب دوراً يذكر في سلوكهم الشرائي، ولكن يبدو أن الوضع تبدل في التسعينات، وليس أدل على ذلك من المؤسسات التجارية المزدهرة حالياً أمثال: Wal-Mart والمتاجر الأخرى التي تبيع بأسعار مخفضة.

إليكم هذين المثالين الخيين:

مثال 1: ليا غورمان ربة منزل تعيش في سان فرنسيسكو تقول ليا: «كنت لا أتردد في شراء ما يعجبني، وكنت وعائلتي نتناول وجباتنا من حين لآخر خارج المنزل لأتجنب الطهو لاسيما في الأيام التي أكون فيها متعبة»⁽¹⁾.

لكن غورمان تحولت فيما بعد إلى مستهلك واع ومتحفظ يراقب ما ينفقه، وتقول غورمان أنها الآن تنفق ربع ما كانت عادة تنفقه في السابق.⁽²⁾

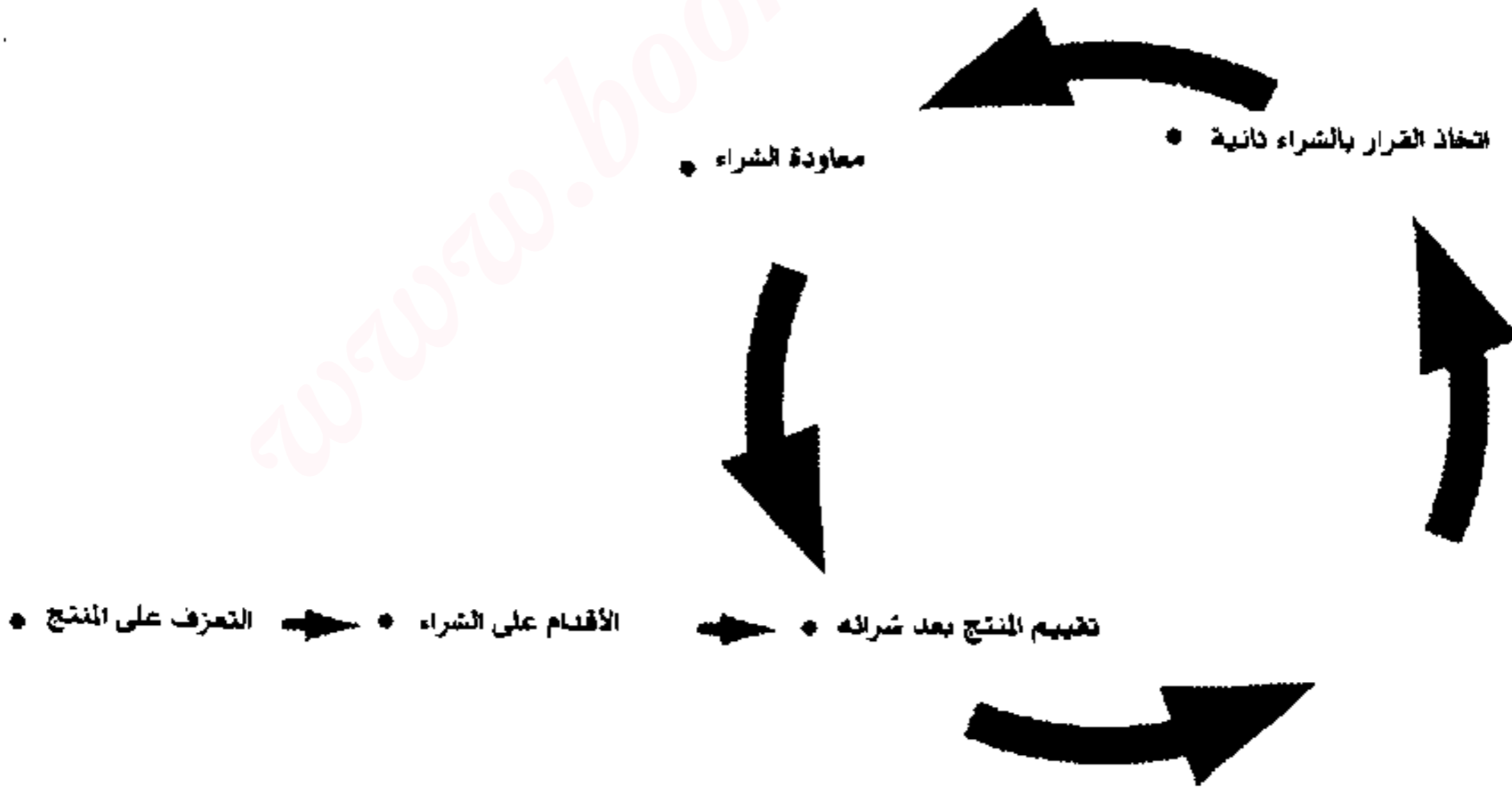
مثال 2: مارسى افيريت التي انتقلت مع عائلتها من نيويورك إلى فيلادلفيا تقول في معرض تعليقها على التغير الذي طرأ على نمط إنفاقها: «تنبّهت إلى أننا لسنا بحاجة إلى شراء أحدث الأدوات الإلكترونية أو أن نرتدي آخر الأزياء،

إني الآن أتسوق بعناية أكبر، لقد أدركنا فجأة أنه يجب أن نفكر بالمستقبل وأن ننفق بتعقل أكثر.

تمثل هاتان الفئتان من المستهلكين مئات الآلاف من الأفراد الذين يشترون حاجياتهم بحكمة وتروي. والسؤال الآن هو كيف نكسب ولاء مثل هؤلاء المستهلكين؟ إن الشركة التي تنجح في استمالتهم وجعلهم زبائن دائمين ستجني فوائد جمة في نهاية المطاف. قبل التطرق إلى النهج الذي ينبغي اتبعه لكسب زبائن دائمين لا بد من التمهيد لذلك بدءاً بمفهوم الدورة الشرائية للزبون .Customer Purchase Cycle

الشكل 2 - 1

الدورة الشرائية



على سبيل المثال يمكن لوسيط عقاري أن يبيع نفس العائلة منزلاً أو شقة مرة أو مرتين أو ثلاث خلال فترة تعامله مع هذه العائلة أي أن الدورة تتكرر

مفهوم الزبون الوفي : رؤية عن قرب • 31

مرتين وثلاث، في حين أن الدورة الشرائية في قطاع تنظيف الملابس قد تتكرر 45 مرة على الأقل سنوياً بالنسبة للعائلة الواحدة .

لا بد وأن تكون هنالك علاقة وثيقة بين الزبون والبائع (المؤسسة) كي يواصل الزبون الشراء معاودة الشراء ويتحول بالتالي إلى زبون وفي. لنتفحص من جديد المراحل التي تشكل الدورة الشرائية :

المرحلة 1: التعرف على المنتج : من البديهي أن المستهلك يجب أن يتعرف أولاً على المنتج أو الخدمة التي تقدمها، وهذا التعريف يتم باستخدام عدة وسائل : أولها الدعاية والإعلان أو عن طريق البريد المباشر أو النشرات أو المجالات التي تعنى بالدعاية والتسويق أو بالوسائل الشفهية أو المعارض المحلية سواء داخل المحلات التجارية أو خارجها. في هذه المرحلة يجب أن لا يفوتك أن ثمة شركات أخرى تقوم بنشاط تسويقي يسعى لتحقيق نفس الهدف .

المرحلة 2: الشراء : المنتج الذي يشتريه المستهلك للمرة الأولى يلعب دوراً حاسماً في تكوين الزبون الوفي ، فإما أن يشكل لدى الزبون انطباعاً سلبياً أو إيجابياً. يوجد إلى جانب ذلك عناصر أخرى مثل الخدمة وسلوك البائع والجو العام للمحل .

المرحلة 3: تقييم المنتج بعد شرائه : بعد أن يشتري الزبون المنتج أو يسدد ثمن الخدمة يبدأ شعورياً أو لا شعورياً بتقييم الصفة، إن كان تقييمه إيجابياً أي تاماً وراضياً عن المنتج أو الخدمة فيحتمل أن يكرر شراءه. ولكن مجرد الرضا عن السلعة أو الخدمة لا يعوّل عليه على المدى البعيد، يتفق مع هذا الرأي ج. د. باورز J.D. Powers أحد خبراء سوق السيارات .

المرحلة 4: القرار بالشراء ثانية : إن الحافز الذي يدفع الزبون للشراء ثانية يشكل عنصراً أساسياً في تكوين الزبون الوفي. وهذا الحافز لن يتوفر إلا بعد أن يكون الزبون قد شكّل انطباعاً حسناً عن المنتج أو الخدمة وأصبح الزبون مرتبطاً

ارتباطاً يكاد يكون عاطفياً بالمنتج. وقد نجحت بعض الشركات في خلق روابط عاطفية بين الزبون والسلعة أو الماركة، وخير مثال على ذلك شركة ماكنتوش وبعض شركات التبغ. ثمة وسيلة أخرى لتشجيع الزبون على شراء المنتج ثانية وذلك بأن توحى إلى الزبون بأنه ليس من مصلحته الشراء أو التعامل مع مؤسسة منافسة لأنه لن يحظى بالميزات التي تقدمها مؤسستك له سواء من حيث الخدمات أو السعر. فمثلاً نجد شركة فولفو Volvo تركز على صفة الأمان في حين تركز ساعات Timex على مائة الساعة التي تتيح لك استخدامها لسنوات طويلة وهذه الصفات قد لا تتوفر في سلع منافسة.

المرحلة 5: الشراء ثانية: في هذه المرحلة يقوم الزبون بالشراء فعلاً بعد أن جرب المنتج والخدمة ولقي كل منهما استحسانه. إن الصفة الذي يجب أن يتمتع بها الزبون الوفي يمكن تلخيصها بكلمة واحدة: الاستمرارية، بمعنى أن الزبون يجب أن يشتري مراراً وتكراراً من نفس المؤسسة التجارية أي أن الدورة الشرائية يجب أن تتكرر. وهذا ما نجح أوتن، الذي ورد ذكره في الفصل الأول، في تحقيقه عن طريق تنمية روابط عاطفية مدعومة بحوافز تشجيعية وبرامج تزلج مجانية للزبائن الذين تكررت زيارتهم للمنتج على غرار البرامج التي تقدمها شركات الطيران للزبائن الذين يسافرون مراراً. ويقول أوتن: «إن ما نريده هو أن نبقى في ذاكرة الزبون، ولقد بذلنا الكثير من الجهد لتحقيق هذا الغرض»⁽³⁾.

أحد مستلزمات الوفاء: تعلق الزبون بالمنتج

بيننا أعلاه أن العاملين الحاسمين في تكوين الزبون الوفي أو الزبون الدائم بعبارة أخرى، هما (1) التعلق بالمنتج أو الخدمة إلى حد يفوق التعلق بالمنتجات الأخرى المماثلة. و(2) الشراء ثانية بعد التجربة الأولى. لتعرض بشيء من التفصيل لهذين العاملين بدءاً بالعامل الأول.⁽⁴⁾

لهذا الشعور، أي التعلق بالمنتج أو الخدمة بعدين. البعد الأول؛ و يتمثل في مدى تفضيل الزبون لهذا المنتج على غيره من المنتجات المماثلة. والبعد الثاني الذي يتمثل في مدى تميّز هذا المنتج عن غيره من المنتجات البديلة من وجهة نظره. وضعف أو شدة التعلق أو الميل لمنتج معين يتوقف على مدى تميّز المنتج من وجهة نظر الزبون و كذلك مدى تفضيل الزبون للمنتج أو الخدمة. انظر الشكل (2-2).

شكل 2 - 2

أربع مستويات من التعلق أو الميل لمنتج معين

تمييز المنتج من وجهة نظر الزبون

موجود	غير موجود	
تعلق شديد	تعلق ضعيف	قوي
تعلق أكثر شدة	تعلق أضعف	ضعيف

مدى تفضيل الزبون
للمنتج أو الخدمة

إن تعلق الزبون بمنتج أو خدمة معينة يكون على أشده عندما يحظى هذا المنتج بأفضلية لأسباب تملئها الحاجة أو الذوق الشخصي بالإضافة إلى النواحي الأخرى التي تميز المنتج أو الخدمة في نظر الزبون. المثال التالي يوضح ذلك: إحدى صديقاتي تتردد مرة كل ستة أسابيع على صالون حلاقة للسيدات في مانهاتن (نيويورك) علماً أنها تقطن في نيوجرسي وتستغرق رحلتها (ذهاباً وإياباً) مدة ساعتين. وتكلفتها الرحلة ما مجموعه 112 دولار ومنها 95 دولار أجرة صباغة شعرها. وبالرغم من وجود صالونات حلاقة للسيدات في المنطقة التي تسكنها فهي تفضل الصالون في مانهاتن لأنها تشعر بأن الخدمة التي تحصل عليها هنا أكثر اتقاناً ومراعاة لخصوصية الزبون من الصالونات الأخرى.

أربعة أشكال من الوفاء

أما العامل الثاني الذي يقرر وفاء أو ولاء الزبون لمنتجات أو خدمات معينة، فهو تكرار شراء هذه المنتجات أو الخدمات. نميز بين أربعة أشكال من الوفاء تبعاً لتعلق الزبون بالسلعة أو الخدمة و مدى تكرار شرائه لها (انظر الشكل 2-3).

الشكل 3 - 2

أشكال الوفاء الأربعة

تكرار الشراء

متدني	عالي	
وفاء كامن	وفاء أمثل	عالي
وفاء منعدم	وفاء بدافع العادة	متدني

مدى تعلق الزبون
بالسلعة أو الخدمة

1. الوفاء المنعدم أو غير الموجود No Loyalty .

ويتمثل في الزبون الذي لم يالف منتجاً معيناً، أي أنه غير معني بنوعية السلعة أو الخدمة على سبيل المثال: أعرف شخصياً مديراً لوكالة سفريات، وهذا الرجل على استعداد لأن يحلق شعره في أي صالون حلاقة في المدينة شريطة أن لا يكلفه ذلك أكثر من 10 دولار وأن لا يضطر إلى انتظار دوره. لذا نادراً ما نجده يرتاد نفس الصالون مرتين. هذا النوع من الزبائن لا يكثر أين يقص شعره (ربما لأنه قليل الشعر). من الواضح أن مثل هذا الزبون لا يعول عليه، وبالتالي على بائع السلعة أو الخدمة الإدراك بأن هذا النوع من الزبائن غير مهياً لأن يتحول إلى زبون دائم.

2. الوفاء بدافع العادة Inertia Loyalty .

و يمثله الزبون الذي درج على شراء حاجياته من محلات معينة تحكم العادة ،ربما لأن المحل قريب ومناسب من الناحية العملية. وخير مثال على ذلك المحلات التي تبيع المواد التي تستهلك على مدار السنة ، كمحطات الوقود (البنزين) التي لها زبائنها المعتادين ومحلات تصليح الأحذية ومحلات تنظيف الملابس. ليس من الصعب على مؤسسة منافسة استقطاب هؤلاء الزبائن بالتقرب إليهم وإظهار الميزات والفوائد التي سيجنونها والتي لا تتوفر في عروض الباعة أو الشركات الأخرى. خذ مثلاً: محل تنظيف الملابس الذي يقوم بخدمة الزبائن في منازلهم أو يعمل لساعات أطول لابد أن يوفق في اجتذاب زبائن منافسيه الذين لا يتمتعون بهذه الميزات .

3. الوفاء الكامن Latent Loyalty .

يُقصد بعبارة «الوفاء الكامن» الحالة الناجمة عن الرغبة بالشيء دون أن تقترن هذه الرغبة بالشراء المتكرر لهذا الشيء ، وذلك لأسباب تملئها الظروف وليس الثمن. على سبيل المثال يميل بعض الناس إلى سلع أو أطعمة و أنا شخصياً من المغرمين بالماكولات الصينية وأتردد من حين لآخر إلى مطعم صيني لا يبعد كثيراً عن منزلي. بيد أن زوجي لا يميل إلى الماكولات الشرقية ، لذا أرافقه أحياناً إلى مطاعم أخرى ، في حال كهذه يستطيع المطعم الصيني أن يجعلني أتردد أكثر عليه لو أضاف أطباقاً أميركية إلى قائمة مأكولاته .

4. الوفاء الأمثل Premium Loyalty .

يتحقق الوفاء الأمثل عندما تكون الرغبة مقرونة بالشراء المتكرر للمنتج أو الخدمة، و على البائع أن يضع نصب عينيه تحقيق هذا المستوى من الوفاء.أخيراً نجد أن هنالك زبائن يتحمسون لسلعة أو ماركة معينة ويتحدثون عن مزاياها الفريدة. هذا النوع من الزبائن يقوم بخدمة تسويقية هامة ناتجة عن قناعة ذاتية.

مثال على ذلك، الموسيقى السويسرية المعروفة Swiss army knife، التي دأب مالكيها على الثناء على فوائدها وتعدد وظائفها. إن تميز السلعة أو الخدمة هو العامل الأقوى في اجتذاب الزبون المتكرر.

جدول 3 - 2

تكرار الشراء

مرتفع	متدني	
وفاء أمثل	وفاء كامن	مرتفع
وفاء بدافع العادة	وفاء منعدم	متدني

الميل أو التعلق بمنتج معين

توثيق التعامل مع الزبون: الجانب العملي

شركة Leegin Creative Products شركة صناعية مقرها كاليفورنيا، تنتج أحزمة جلدية.⁽⁵⁾ بقيت هذه الشركة تباع سنوياً ما قيمته 15 مليون دولار تقريباً واستمرت على هذه الحالة أي حالة اللانمو لمدة عشر سنوات. وفي صيف عام 1986 قرر Jerry Kohl صاحب الشركة أن يشارك في سلسلة دورات لرجال الأعمال أعدتها كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفرد. اكتشف Kohl من خلال تجربته هذه أن عدم نمو مبيعاته ناشئ بالدرجة الأولى عن أن بضاعته ليس لها ما يميزها عن مثيلاتها وبالتالي لا يوجد ما يدعو الزبائن لتفضيلها على غيرها من السلع المماثلة. لذا سارع Kohl للبحث عن وسائل لمعالجة هذا الوضع وبالتالي زيادة حجم مبيعاته إلى بائعي التجزئة الذين يتعامل معهم لتصريف سلعته.

أخيراً خطرت لـ Kohl فكرة استخدام الكومبيوتر كوسيلة مساعدة. جهّز Kohl مندوبي مبيعاته بأجهزة كومبيوتر محمولة تحوي برامج تفيد المشتري (تاجر التجزئة في هذه الحالة) في الاطلاع على جدول تحليلي يبين المناطق

التي تلقى فيه نماذج معينة من الأحزمة رواجاً أكثر من مناطق أخرى من البلاد. بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام البرنامج للحصول على تحليل لمبيعات السنة الحالية مقارنة بمبيعات السنة الفائتة. وقد ثبت أن هذه المعلومات تفيد كل من المشتري (تاجر التجزئة) والمورّد.

و منذ أن طبقت شركة Leegin هذا المنهاج التسويقي أخذت أرباحها تنمو باطراد. ففي عام 1987 بلغت مبيعاتها 8،10 مليون دولار ثم ارتفعت إلى 15 مليون دولار عام 1988 ووصلت إلى 20 مليون دولار في عام 1889. وفي عام 1992 كانت عائدات Leegin من المبيعات تناهز 47 مليون دولار. أي خمسة أضعاف عائداته السنوية في منتصف الثمانينات. وأخيراً في عام 1993 قفزت عائدات الشركة إلى 64 مليون دولار.

إن استخدام أجهزة الكمبيوتر والمعلومات السريعة التي يوفرها يسهّل عملية الجرد ويُمكن الزبون (تاجر التجزئة في هذه الحالة) من شراء تلك النماذج من الأحزمة التي تلقى رواجاً في مخزنه وهذا بالطبع ينطبق على كافة المخازن التي يتعامل معها المورّد. يقول أحد أصحاب المخازن التي تتعامل مع Leegin: تمكنا بفضل Leegin أن نزيد حجم مبيعاتنا من الأحزمة، علماً بأن قسم الأحزمة لا يحتل سوى جزءاً صغيراً من مساحة مخزننا. ولا أستبعد أن يكون الربح الذي نجنيه من قسم الأحزمة أكثر مما نجنيه من أي قسم آخر.⁽⁶⁾ من الواضح أن الشركة (الزبون) تستفيد من دعم المورّد (Leegin) والمعلومات التي يقدمها، الأمر الذي يحفز الزبون على معاودة الشراء من نفس المصدر، إذ من الغباء أن لا يعاود الشراء من مورّد هذه الخدمات.

توثيق العلاقة مع الزبون: اتخاذ زمام المبادرة مبكراً

إن العمل على إرساء قاعدة من الزبائن الدائمين لا يتم بين عشية وضحاها بل يحتاج إلى مساعي مستمرة لتحويل الزبون من زبون عابر إلى زبون دائم ومن

ثم المحافظة على هذا الزبون. والأسلوب الأكثر نجاعة في هذا الشأن، هو المبادأة في وقت مبكر إلى تنمية عنصر الوفاء لدى الزبون طيلة فترة تعامله مع الشركة.

إحدى صديقاتي أم لولدين. وكلا الولدين متفوق في دراسته وقد خطر ببالي يوماً أن أسألها عن سر نجاح ولديها والدور الذي لعبته في تربيتهما؟ أجابت بعد دقيقة من التفكير: (بأنها كانت خلال طفولتهم تحرص على اغتنام تلك الفرص التي تفيد في إثارة حب المعرفة لدى الطفل ولاسيما في السنين المبكرة التي تلعب دوراً حيوياً في التكوين الفكري والنفسي للإنسان. لقد عرفت هذه السيدة بالفطرة كيف تستغل الأوقات المناسبة لتوسيع أفق ولديها سواء كان ذلك في ميدان الفن أو الموسيقى أو الكتابة أو عن طريق السباق في أوروبا.

كذلك في علاقاتنا للمرة الأولى مع زبائننا يجب أن نحاول استغلال الفرص المؤاتية للتمهيد لكسب وفاء الزبون بحيث يصبح زبوناً دائماً. سنعالج في بقية الكتاب المراحل والظروف التي يجب تهيئتها لبلوغ الهدف المنشود ألا وهو الزبون الوفي.

خلاصة الفصل الثاني

- عندما يُقبل الزبون على شراء منتج، تبدأ دورة شرائية جديدة. وتوفر كل مرحلة من مراحل هذه الدورة فرص سانحة للبائع كي يحظى بوفاء أو ولاء الزبون.
- تبعاً لطبيعة المنتج أو الخدمة، قد يقبل الزبون على الشراء بضعة مرات أو مئات المرات خلال علاقته مع الشركة، والفرص متاحة عند كل عملية شراء لأن يقوي البائع علاقته مع الزبون أو أن يضعف هذه العلاقة.
- للوفاء صفتان: الأولى مدى تعلق الزبون بالمنتج، والثانية مدى استعداده لتكرار الشراء.

مفهوم الزبون الوفي : رؤية عن قرب • 39

- ثمة أربعة أشكال أو مراتب من الوفاء: الوفاء المنعدم، الوفاء الكامن، الوفاء بحكم العادة، والوفاء الأمثل. الهدف المنشود يكمن في السعي للارتقاء بالزبون إلى مرتبة الوفاء الأمثل.
- لتوثيق العلاقة مع الزبون عدة أوجه، أحدها اكتشاف الوسيلة المناسبة للارتقاء بزبائنك الحاليين إلى مصاف الزبائن الأوفياء.
- من الممكن أيضاً أن تأخذ زمام المبادرة في المراحل المبكرة، أي تبدأ بتنشئة الزبون من البداية باتباع السبل المناسبة التي تغذي وتنمي عنصر الوفاء عند الزبون خلال فترة تعامله مع الشركة.

3

تنشئة الزبون الوفي

المراحل السبع

إن أغلب المستهلكين لا يميزون عندما يتعلق الأمر بشراء الخضار والفواكه. فالطماطم هي الطماطم والفطر هو الفطر والخس هو الخس، ومعظمنا لا يفضل ماركة معينة من الخس، ولكن فريدا كابلان المؤسسة والمالكة لشركة Frieda's Finest استطاعت أن تجعل شركتها تنمو وتزدهر بطرحها في السوق منتجات زراعية متميزة. لقد أدركت فريدا منذ سنوات أن المطلوب هو التركيز على خدمة زبائنها بالدرجة الأولى. وقد قُدِّر لها أن تختبر فلسفتها هذه عام 1957 حين كانت مجرد موظفة لدى شركة Giunrava Brothers في لوس أنجلوس وكانت هذه الشركة تعمل في تجارة الخضار. وذات يوم تعهدت لمندوب المشتريات لسلسلة بقاليات بأن تزوده بما يكفيه من الفطر لاستخدامه في حملة دعائية خلال فترة عيد الشكر thanksgiving day. لم تكن فريدا تدرك أن الطلب على الفطر الطازج يبلغ أوجه في فترة العيد وهو الوقت الذي تكون كميات الفطر المتوفرة محدودة جداً.

من المعروف أن العاملين في تجارة الخضراوات يعتمدون في تعاملهم على الاتفاقات الشفوية ويتقيدون بها. وقد التزمت فريدا بتسليم الكميات

المطلوبة في حينها بعد الكثير من العناء والمثابرة وبلغ بها الأمر إلى حد أنها كانت تضطر أحياناً إلى الذهاب إلى مزارع الفطر مصطحبة ابنها الرضيع لمساعدة العمال في توضيب الفطر. واستطاعت في النهاية تأمين الطلبية وتسليمها في الوقت المحدد.

لقد أدركت فريدا أن العمل التجاري الناجح يقوم على تلبية حاجات الزبائن والاستجابة لرغباتهم. واليوم تدير فريدا بمساعدة ابنتها أعمال شركتها واطعة نصب عينها اكتساب ثقة الزبائن وولائهم.

وبما أن زبائننا من بائعي التجزئة تساهم الشركة إلى حد بعيد في تقديم الدعم التسويقي لهم سواءً في مجال الدعاية والإعلان أو في تنظيم ندوات لترويج بضاعتها أو في اختيار أصناف الخضراوات والفواكه علاوة على ذلك ترفق فريدا منتجاتها بإرشادات مطبوعة تتعلق بكيفية استخدام المنتج.

درجت العادة على أن يعرض تاجر الخضار (تاجر الجملة) منتجاته في صالات بيع تعود لبائع التجزئة الذي يتولى بيعها. أدركت فريدا أنها إذا ساهمت في تسويق منتجاتها فسيعود ذلك بالنفع على تجارتها وعلى الزبون أي بائع التجزئة. فمثلاً لترويج بعض أصناف الفاكهة غير المألوفة مثل الـ Kiwi عمدت إلى تشجيع طباطخي المطاعم والمشرفين على مطابخ الفنادق على استخدام هذه الفاكهة. إذ زودتهم بوصفات لمأكولات أو حلويات تحوي هذه الفاكهة أو تلك.

خلاصة القول أنها نجحت في تطوير السوق بحيث ازداد الإقبال على منتجاتها.⁽¹⁾

تعريف الزبون

المقصود بكلمة زبون، هو الشخص الذي اعتاد الشراء من متجرك من حين إلى آخر أو كلما سنحت الفرصة. تقتضي الدقة في أن نميز بين المشتري

buyer والزبون customer . المشتري : هو الفرد الذي يمكن اعتباره زبوناً عابراً مؤقتاً إن صح التعبير. أما الزبون الحقيقي : فيتكوّن تدريجياً مع مرور الزمن .

تعريف مصطلح «الزبون الوفي» loyal customer.

ذكرنا في الفصل الأول كيف أن العديد من الشركات في الثمانينات كانت ترى أن رضا الزبون هو مفتاح النجاح ، ولكن الواقع خيب توقعاتهم. إن المفتاح الحقيقي للنجاح هو وفاء الزبون. سنعرّف الآن مفهوم الزبون الوفي من خلال السلوك الشرائي للفرد. يتمتع الزبون الوفي بالمواصفات التالية :

- يشتري بشكل متكرر ومنتظم .
- لا يكتفي فقط بشراء السلعة بل يشتري أيضاً مستلزمات هذه السلعة (اكسسوار) .
- ينصح الآخرين بالشراء .
- لا يتأثر بالمغريات التي تقدمها الأطراف المنافسة .⁽²⁾

ثمة قاسم مشترك بين هذه السلوكيات الأربعة ، وهو أن كل منها يساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنشيط المبيعات. المثال التالي مستمد من الواقع ويعطي فكرة واضحة عن هذه السلوكيات. وقد اخترت لهذا الغرض شركة «هارلي - دايفيدسون» Harley-Davidson.Inc التي تحظى بقاعدة واسعة من الزبائن المخلصين في الولايات المتحدة. والشركة المذكورة كانت في السابق ولا تزال مشهورة بالدراجات النارية التي تصنعها .

احتفلت Harley-Davidson.Inc في عام 1993 بمرور تسعين سنة على تأسيسها وشارك في الاحتفال ما يقارب 100000 شخص منهم 18000 ينتمون إلى رابطة مالكي دراجات هارلي. بيد أن الأمور لم تكن دائماً على مايرام ففي مطلع الثمانينات كانت هارلي على وشك الإفلاس ولم يكن يخطر على بال أحد أن الشركة ستعود وتقف على قدميها من جديد لتستعيد عنفوانها وشهرتها

المعروفة. كانت شركة هارلي آخر شركة أميركية في سوق الدراجات النارية استطاعت الصمود أمام الصناعة اليابانية التي كانت على وشك الهيمنة على السوق في أميركا. حينئذ أدركت الشركة أن مصيرها الإفلاس إذا لم تحدث تغييرات جذرية لتحسين أدائها. وقبل نهاية عام 1987 استطاعت هارلي أن تستعيد حيويتها السابقة في السوق. ومن ثم أخذت شعبية دراجات هارلي تزداد وصار لها مجموعة من الزبائن المخلصين.

والسؤال هنا هل حصل هذا التحول بسبب جودة الصنع ليس إلا؟ لا نعتقد أن ذلك سبباً كافياً كما لا ننكر أن هارلي تصنع الآن دراجات أفضل، ولكن العامل الأهم في ازدهار الشركة كان نجاحها في إنشاء قاعدة من الزبائن المخلصين. استطاعت الشركة بوسائلها التسويقية أن تكتشف رغبات وحاجات هذه الشريحة من الأشخاص التي تعشق الدراجات النارية وتستمتع بقيادتها. من المعلوم أن وسائل الإعلام كثيراً ما تصور مالكي دراجات هارلي على أنهم من الرعاع والحقيقة أن أغلب الزبائن ليسوا سوى مواطنين عاديين من الطبقة الوسطى أو الطبقة الأكثر ثراءً.

نسوق الآن الأمثلة التالية وجميعها مستقاة من هارلي - دايفيدسون وتظهر بوضوح مواصفات الزبون الوفي التي ذكرناها.

مثال 1: اشترى ريتشارد إنزيريللو وزوجته ديبورا خمسة دراجات هارلي من موديلات مختلفة وكانوا من وقت لآخر يستبدلون الدراجة بموديل آخر وكان اقتناء دراجات هارلي متعة بالنسبة لهم لا بل هواية بحد ذاتها. فقد أنفقوا ما يقارب على \$4000 على اكسسوارات كل دراجة من دراجاتهم. ينتمي إنزيريللو الذي يعمل محامياً، وزوجته، إلى الطبقة الميسورة ولكن هنالك أيضاً رجالاً ونساءً من الطبقة العاملة الذين ينفقون مبالغ كبيرة نسبياً على تحديث دراجاتهم.

مثال 2: مارثي التونز يبيع دراجات نارية منذ خمسة وعشرين عاماً وصار

بيع الاكسسوارات و سلع أخرى التي تحمل اسم وعلامة Harley-Davidson يحتل جزءاً لا يستهان به من مبيعاته. حدث كل ذلك منذ بدأت شركة Harley-Davidson تطرح في السوق مختلف السلع التي تحمل علامتها التجارية والتي لا تباع إلا في محلات موزعي الشركة حصراً. وهذه السلع تشمل السترات الجلدية التي يباع الواحد منها بـ \$500 والقمصان T-Shirts والأقلام والأحذية والنظارات الشمسية وأشياء أخرى من هذا القبيل.⁽³⁾ وصارت لهذه المنتجات الهامشية دوراً هاماً في نمو الشركة وازدهارها.

مثال 3: ميشيل روسو سكرتيرة في الخامسة والعشرين من عمرها اقتنت دراجة هارلي بعد أن أقنعها صديقها بأنها ستستمتع بركوب هذه الدراجة الرائعة ولاسيما وأنه يملك دراجة هارلي وباستطاعتها أن يقضيا سوية وقتاً ممتعاً على دراجتهما. لاحظ بأن هذا الرجل قد أقنع صديقه بشراء دراجة هارلي حصراً.

يقول أصحاب هذه الدراجات أن حماسهم لدراجات هارلي يكاد يتحول إلى إدمان لا علاج له، ويبدو أن هذا الإدمان أخذ بالانتشار إذ بلغ عدد المتسبين إلى رابطة مالكي دراجة هارلي ويرمز لها بـ HOG، مئة ألف عضو.

إن ولع مالكي دراجات هارلي بدراجاتهم يفوق التصور وهذا الولع لا يعود إلى كونها أسرع الدراجات وأحملها شكلاً من حيث التصميم لأنها ليست كذلك، فهناك العديد من الدراجات اليابانية التي تفوقها سرعة وشكلاً واقتصاداً، ولكنه يعود إلى أن دراجات هارلي أصبحت نموذجاً كلاسيكياً للدراجة المحبوبة.

تنمية وتكوين الزبون الوفي

نواجه الآن السؤال التالي: كيف تستطيع الشركات الأخرى أن تنمي في الزبائن هذا الولع والإصرار على ماركة أو سلعة معينة. وقد رأينا كيف نجحت

شركة Harley-Davidson في هذا المسعى واستطاعت أن تنشئ قاعدة من الزبائن الأوفياء .

نعود لنؤكد أن تكوين الزبون الوفي عملية إنمائية لا تؤتي ثمارها إلا بعد حين، وعملية الإنماء هذه تمر بعدة مراحل تماماً كالنبتة التي تبدأ ببذرة وتتحول إلى شجرة يانعة مع مرور الزمن والعناية اللازمة. كذلك يتطلب تحويل زبون جديد إلى زبون وفي تحديد تلك المراحل، وسنعرّف فيما يلي المراحل التي تؤدي إلى تكوين الزبون الوفي .

المرحلة 1: المستهلك المحتمل suspect .

والمقصود به هو الفرد الذي يحتمل أن يشتري منتجاتك أو يستفيد من خدماتك .

المرحلة 2: الزبون المحتمل Prospect .

والمقصود به الفرد الذي يحتاج لسلعك أو خدماتك وقادراً على شرائها، وربما سمع بشركتك أو قرأ عنها لكنه لم يبتع منك شيئاً بعد، بيد أنه مهياً لأن يصبح أحد زبائنك .

المرحلة 3: الزبون غير المؤهل Disqualified prospect .

وهو الزبون الذي ينتمي إلى زمرة الزبائن المحتملين إلا أنه لديك من الأدلة ما يشير إلى أن هذا الزبون لا يحتاج لشراء سلعك أو أنه غير قادر على شرائها. لذا نقول أنه غير مؤهل لأن يكون أحد زبائنك في المستقبل .

المرحلة 4: الزبون الجديد

وهو الزبون الذي اشترى من مؤسستك لأول مرة. هذا النوع من الزبون قد يشتري أيضاً من منافسيك .

المرحلة 5: الزبون المتكرر

سبق واستخدمنا عبارة الزبون المتكرر والآن نحدد معناها بدقة أكبر:

الزبون المتكرر هو الزبون الذي اشترى منك مرتين على الأقل نفس السلعة أو سلعتين مختلفتين .

المرحلة 6 : العميل Client .

وهو الزبون الذي يشتري كل ما هو متوفر لديك من سلع / خدمات وهذا النوع من الزبائن يشتري عادة بانتظام وتربطه بمحلك علاقة وثيقة تجعله بعيداً عن تناول منافسيك .

المرحلة 7 : الزبون الداعية Advocate .

وهو العميل الذي يشجع الآخرين على الشراء منك . فهو يشيد بمنتجاتك أو خدماتك وبالتالي يقوم بالدعاية لك ويجلب لك الزبائن .
أخيراً لا بد من الإشارة إلى ظاهرة الزبون أو العميل الذي يُجمّد تعامله والمقصود هنا، الشخص الذي كان في فترة ما عميلاً أو زبوناً لك ثم أوقف تعامله لفترة أطول من المعتاد .

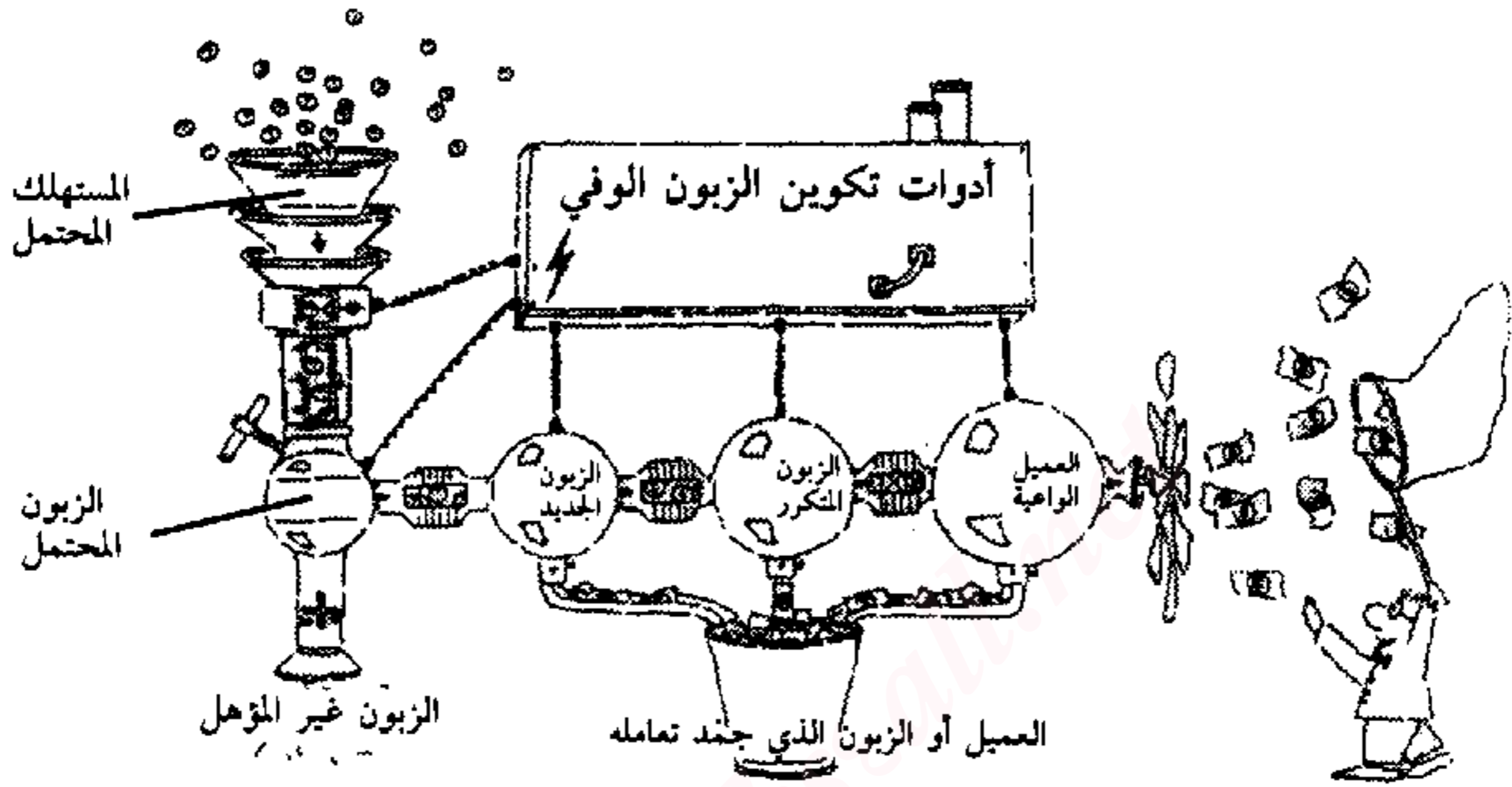
آلية توليد الأرباح

أستخدم (والكلام للمؤلف) في الندوات التي تعقد لبحث مسائل التسويق، الصورة المبينة في الشكل (1 - 3) لشرح آلية التسويق التي أطلقت عليها اسم آلية توليد الأرباح Profit Generator System . يعمل النظام على النحو التالي . راجع الشكل (1 - 3) .

يقوم الجهاز التسويقي للشركة أو المؤسسة بفرز المستهلكين المحتملين إلى فئتين : الزبائن المحتملين والزبائن غير المؤهلين . يجري بعد ذلك استبعاد الزبائن غير المؤهلين والتركيز على تحويلهم إلى زبائن جدد ومن ثم إلى زبائن متكررين وأخيراً إلى عملاء ودعاة . ولكن يجب الأخذ بالحسبان أن الزبون مهما كانت صفته قد يوقف تعامله معك في أي مرحلة من المراحل التي ذكرناها إذا لم تول الأمر العناية الكافية .

شكل 1 - 3

آلية توليد الأرباح* (كما يتصورها الكاتب)



حق النشر باسم جيل غريفين و The Marketing Resource Center، 1991. جميع الحقوق محفوظة. * علامة مسجلة.

لكل قطاع تجاري زبائنه الذين بلغوا جميع أو بعض هذه المراحل. لناخذ مثلاً شركة عقارية تبيع منازل سكنية. من الواضح أن زبائن شركة كهذه سيكونوا ممن يملك بيته أو من يهتم بشراء أو بيع بيت. وهؤلاء الزبائن يمكن تصنيفهم تبعاً للمراحل التي ذكرناها. لناخذ مثلاً آخر مجموعة فنادق ينتمي أغلب زبائنها إلى طبقة رجال الأعمال أو موظفي شركات كبرى. من الواضح في حالة كهذه أن مسؤولي التسويق في هذه المجموعة يجب أن يركزوا اهتمامهم على الأقسام المسؤولة في هذه الشركات عن تأمين حجوزات في الفنادق لموظفيها. هنا أيضاً يمكن تصنيف الزبائن بحسب الفئات التي ينتمون إليها. فالزبون (الشركة في هذه الحالة) يمكن أن ينتمي إلى أية من الشرائح التي ذكرناها. فالزبون الذي يحجز في الفندق للمرة الأولى هو ما اصطلاحنا على تسميته بالزبون الجديد وهذا

الزبون الجديد يمكن أن يتحول إلى زبون متكرر وربما فيما بعد إلى زبون داعية .

بالطبع يوجد سيناريوهات أخرى لتطبيق آلية توليد الأرباح ، على سبيل المثال بعض القطاعات الحكومية ملزمة بشراء بعض احتياجاتها من موردين معينين. إن أقصى ما يستطيع تحقيقه المورد في هذه الحالة ، هو أن يكون ضمن أحد أولئك الموردين المحصرين .

وعموماً ومهما كان القطاع التجاري الذي تعمل فيه يُمكنك تطبيق «مبدأ المراحل» مع التعديلات المناسبة التي تفرضها خصوصيات تجارتك .

والقاعدة العامة هي أن تُطوّر علاقتك مع الزبون تدريجياً بحيث تحوله من زبون محتمل إلى زبون جديد ، أو من زبون متكرر إلى عميل أو من عميل إلى زبون داعية وهي المرحلة الأخيرة في تكوين الزبون الوفي .

سنفرد فصلاً من الفصول الباقية لكل مرحلة من المراحل . ولكن من المفيد بداية أن نسلط الضوء على عملية تطوير الفرد من مستهلك محتمل إلى زبون داعية .

في طليعة المهام التي تواجه رجل التسويق Marketer تحديد المستهلكين المحتملين والزبائن المحتملين في القطاع الذي يعمل فيه . ومن ثم تحويلهم إلى زبائن جدد باستخدام آلية نظام توليد الأرباح . وهذا العنصر من العملية التسويقية يتطلب جهداً خاصاً أكثر من أي عنصر من عناصر التسويق الأخرى ويلعب دوراً أساسياً في تجنب هدر المال والوقت .

سبق وعرفنا الزبون المحتمل بأنه الزبون الذي يتمتع بالمواصفات التالية : أولاً ، يجب أن يكون بحاجة إلى سلعتك أو الخدمات التي تقدمها وثانياً ، يجب أن يكون قادراً على الشراء أي دفع الثمن المطلوب . و إذا لم يحقق الزبون أيّاً من هذه الشروط يجب استبعاده والتركيز على الزبائن الأكثر أهلية .

إن التحضير الجدي لعملية البيع يبدأ بتحويل الزبائن المحتملين إلى

مشتريين، والأبحاث في هذا المجال تظهر أن هذه العملية صارت تستغرق وقتاً أكثر من ذي قبل وقد أجريت دراسة عام 1991 حول المبيعات الصناعية بيّنت بأن العدد الوسطي «للزيارات» التي تسبق إبرام صفقة شراء قد ارتفع بنسبة 50٪ عما كان عليه عام 1979. ونقصد بكلمة «زيارات» في هذا السياق، الزيارات التي يقوم بها مندوبو المبيعات لشركة أو مؤسسة تجارية/صناعية من أجل تسويق سلعهم وخدماتهم.

ليس الهدف النهائي للعملية التسويقية بيع السلعة وإنما إنشاء علاقة مستديمة مع الزبون. بالطبع يوجد سلع معينة لا تباع سوى مرة واحدة ولكن ذلك حالة نادرة. وحتى الأشياء التي تُشترى عادة مرة واحدة مثل حوض سباحة أو موسوعة يمكن أن تولّد مشتريات إضافية مثل مستلزمات حوض السباحة أو المجلدات السنوية التي يصدرها ناشر الموسوعة.

إن تجربة الزبون الجديد الذي يشتري سلعتك أو خدمتك للمرة الأولى عامل حاسم في إنشاء علاقة مستديمة مع هذا الزبون. فإذا كانت تجربته إيجابية في هذه المرحلة فعلى الأرجح أنه سيعاود الشراء في فترة لاحقة، أما إذا كانت تجربته سيئة ومخيبة لتوقعاته، فاحتمال تكرار شرائه سيتضاءل إلى حد بعيد.

أما المراحل الثلاث الأولى في تكوين الزبون (مستهلك محتمل، زبون محتمل، زبون جديد) تتطلب جهوداً مكثفة من قبل المسوّق marketer لأن هذه المراحل تمثل الخطوات الأساسية على طريق تحويل الزبون المحتمل إلى زبون متكرر ومن ثم إلى عميل دائم.

عندما يتحول الزبائن إلى عملاء مروراً بالمراحل التي ذكرناها، ستتاح لك فرصة التعامل معهم كأفراد، وهذا يعني تزويدهم بالخدمات والمعلومات التي تتلاءم مع احتياجاتهم الخاصة، وبالتالي توطيد علاقاتك بهم.

بيد أن تعزيز هذه العلاقات يتطلب التواصل المباشر مع الزبون ويمكن أن يتم عن طريق الاتصالات الهاتفية أو بإصدار النشرات الدورية أو بواسطة رجال

المبيعات تبعاً لطبيعة العمل التجاري الذي تمارسه. والعنصر الهام هنا، هو المتابعة التي تستهدف بناء علاقة مستديمة مع الأفراد.

عندما تتنامى العلاقة بينك وبين الزبون، ستأخذ هذه العلاقة طابع التعاون والشراكة، بمعنى أنك لن تعد مجرد بائع في نظر الزبون بل حليفاً وشريكاً يمكن أن تقدم له المشورة.

منذ حوالي السنة، بدلت مؤسسة الاتصالات (الهاتفية) التي كنت أعتمد على خدماتها واخترت مؤسسة أخرى تؤمن نفس الخدمات وبأسعار أدنى. وقد توطدت علاقتي مع مندوبة مبيعات هذه المؤسسة، وصرت أستشيرها في عدد من المسائل المتعلقة بأنظمة تلفونية وشبكات الاتصال الداخلي والخارجي وميزاتها. والواقع أنني استفدت من مشورتها في توفير المال والوقت. وبالرغم من أن شركات أخرى اتصلت بي وعرضت عليّ أسعار أدنى، إلا أنني أفضل البقاء مع المؤسسة الحالية، والسبب في ذلك يعود إلى تقديري للاستشارات المجانية التي أصبحت جزءاً من علاقتي مع المؤسسة.

بقي أن نشير إلى المرحلة الأخيرة في تكوين الزبون الوفي، وهي المرحلة التي تتوثق فيها علاقتك بالزبون إلى حد تجعله يشيد بمنتجاتك/ خدماتك أمام الغير ويؤمن لك زبائن جدد. وهنا يجب التنبه إلى أن تعاملك مع أولئك الزبائن يتطلب منك نفس العناية والرعاية اللتان توليهما الزبائن الدعاة الذي أرشدوهم إليك.

نعرض الآن لظاهرة «الزبون المنقطع» أي الزبون الذي جمّد تعامله مع الشركة.

إن الزبائن الذين يشترون منك مُعرّضون منذ بداية تعاملهم معك إلى إغراءات الطرف المنافس الذي يسعى لشدهم إليه. وعموماً يمكن القول أن الخسارة الناجمة عن فقدانك لزبون تزداد عندما يكون هذا الزبون قد بلغ مرحلة

متقدمة في تعامله معك. إذ أن خسارتك لزبون متكرر أو عميل سيكون لها وقع أكبر عليك من خسارتك لزبون حديث العهد.

عندما يوقف زبون تعامله معك يتحتم عليك البحث عن العلة ومعالجة الأسباب التي دعت به إلى تركك ومن ثم السعي لاسترجاع هذا الزبون.

من المفيد، بل من الضروري في هذه الحالة أن تتصل بزبائنك الذين جمّدوا تعاملهم معك وذلك لعدة أسباب: أولاً، قد تنجح في تجديد علاقتك التجارية معهم وثانياً، لتحسين صورة شركتك وسمعتها وأخيراً لاكتشاف مواطن الضعف في أساليب تعاملك مع الزبائن.

ثمة عدد من الأسئلة الأساسية التي ينبغي على الشركة أن تطرحها على نفسها:

- 1 . ما هو عدد الزبائن الذي تخسره سنوياً؟
- 2 . ما هي تكاليف المحافظة على أولئك الزبائن؟
- 3 . ما مقدار هذه التكاليف مقارنة بالتكاليف التي يتطلبها اجتذاب زبائن جدد؟

عرضنا في مطلع هذا الفصل تصوراً لبرنامج عمل أطلقنا عليه اسم «آلية توليد الأرباح» ولكن المطلوب أيضاً توعية كافة العاملين في المؤسسة أو الشركة إلى أهمية تحويل الزبون الجديد إلى زبون وفي (دائم)، وذلك لأن مردود الشركة من الزبائن الأوفياء لا يستهان به. لنأخذ على سبيل المثال زبوناً اعتاد على شراء «البيتزا» من Domino's Pizza . يوجد تقديرات تقول أن زبون كهذا يشتري وسطياً ما قيمته 5000 دولار على امتداد عشر سنوات. ويقول «فيل بريسلر» وهو شريك في خمسة محلات لبيع Domino's Pizza بأن إطلاع كافة العاملين في محلاته على قيمة الزبون الدائم والجزء الذي يمثله هذا الزبون من دخل الشركة كان عاملاً بناءً في توعيتهم على أهمية المحافظة عليه. ويضيف:

«إن هذه الأرقام أكبر مما يتصوره الموظفون القائمون على خدمة الزبائن، الأمر الذي يترك أثراً عميقاً في أذهانهم»⁽⁴⁾.

كذلك وجدت شركة فورد Ford Motor Company من خلال دراسات بحثية أجرتها أن قيمة ما ينفقه الزبون خلال حياته كمستهلك للسيارات (التي تنتجها فورد) تساوي 142000 دولاراً تقريباً.

تمتلك المؤسسة المعروفة بـ Scott Hanson Galleries أو معارض سكوت هانسن، صالات لعرض وبيع اللوحات الفنية. وتتواجد هذه الصالات في مناطق سياحية مثل Sausalito (نيو أورليانز) و Rodeo Drive في مدينة بيفرلي هيلز. وزوار هذه الصالات يأتون للتفرج على اللوحات، وغالباً ما يغادرون الصالة دون أن يشتروا شيئاً ولكن الاحتمال كبير بأن الزبون الذي يشتري قطعة فنية سيعود لاحقاً للشراء ثانية.

هنالك ما يشير إلى أن الزبون الواحد يشتري وسطياً سبع مرات خلال الثلاث سنوات الأولى. والسعر الوسطي للقطعة المباعه يساوي 4،200 دولار وهذا مبلغ لا يستهان به. والسؤال الآن: من هم زبائن Hanson Galleries انهم أشخاصاً ينتمون إلى الطبقة الوسطى ويرغبون في اقتناء لوحات فنية لتزيين منازلهم. ومن جملة ما تبيعه هذه الصالات أعمال فنية لرسامين مرغوبين أمثال: مارك شاغال، توماس مكنايت، وبيتر ماكس.

ما الذي فعلته هذه الشركة كي تحظى بهذه النسبة العالمية من الزبائن المتكررين؟ أولاً: تحت الشركة موظفيها (بائعها) على التركيز على امرين رئيسيين: اسلوب التعامل و المتابعة. لقد تعلم سكوت هانس بعد خمسة عشر عاماً في هذا العمل أن رجال المبيعات (و يسمونهم عادة خبراء باللوحات الفنية) يجب أن ينظروا إلى الزوار الذين يدخلون الصالة كمصدر رزق متدفق وليس كأفراد يشترون مرة واحدة ثم لايعودون أما بالنسبة لتحفيز الزبون المحتمل على

الشراء، فهناك ثلاث خطوات يمكن اتباعها: أولاً، توعيته إلى أن شراء الأعمال الفنية ليس بالأمر التافه. ثانياً، يمكنه الاختيار بدراية القطعة التي يريد اقتنائها. وثالثاً، أن معارض هانس هي المكان المناسب لشراء الأعمال الفنية.

ويقول هانس: «إن نشر المعرفة أمر حيوي في عمليات البيع. فعندما تشتري قطعة لفنان معين نقوم بتوفير المعلومات لك عن هذا الفنان وعن لوحاته، بحيث تصبح عارفاً به وبالتالي تستطيع التحدث عنه بدراية في حفلات الكوكتيل».⁽⁵⁾

وفي هذا الشأن، يقول جوي اروتير مدير فرع المعرض في لاجولا (كاليفورنيا) «إن نشاط بائعنا لا يقتصر فقط على بيع المنتج لزبون ما، وإنما يتعداه إلى التحاور معه بغية معرفته عن كسب، وماذا يعمل، وأين يسكن وماهي مساحة بيته بالإضافة إلى ألوان جدران بيته إن معرفة هذه الجوانب هي مفتاح التعامل مع الزبون، وهذه المعلومات تُدوّن على بطاقات يرجع إليها البائع عند الاتصال تلفونياً بالزبون. ويشترط المعرض على جميع البائعين إن يقضوا نصف وقتهم تقريباً على التلفون والنصف الآخر على أرض الصالة مع زائري المعرض.

بالإضافة إلى ماتقدم ترسل الشركة نشرات بالبريد للإعلان عن أعمال فنية جديدة ويجري الاتصال تلفونياً بالعملاء (الزبائن) قبل هذه الاعلانات وبعدها. وتؤكد مديرة المبيعات جنيفر ووكر أن هذا الاحتكاك الدائم بالزبائن له أثره، إذ نقول: إن العديد من زبائننا أطباء ورجال أعمال ونحن على صلة مباشرة بهم».⁽⁶⁾

إن كل بائع (خبير) يعمل لدى Hanson Galleries يبيع سنوياً ما تتراوح قيمته من نصف مليون إلى مليون دولار. ويعود ذلك إلى نجاح البائع في التأثير على نظرة الزبائن وعاداته الشرائية وبالتالي تحويله من مشتري إلى زبون دائم.

كيف يمكن الاستفادة من قاعدة بيانات Database في تنمية الولاء للشركة

في عام 1858 افتتح R.H. Macy أول مخزن له في نيويورك. وقد ازدهر المخزن لأن السيد Macy كان دائماً على صلة شخصية بزبائنه المنتظمين إلى درجة بات فيها يعرف احتياجاتهم ويترقب طلباتهم، حتى أنه كان إذا سمع بزبون أقعده المرض، يهرع لزيارته في منزله. كان هذا في عصر غير عصرنا الحالي. تستخدم الشركات اليوم المئات وربما الآلاف من الموظفين. ولا يمكن للمخازن الضخمة التي تحمل اسم Macy's أن تعتمد هذا الأسلوب في التسويق الذي اعتمده عندما تأسست عام 1858، والذي تدين بازدهارها له. لكنه من الممكن محاكاة هذا الأسلوب بفضل التكنولوجيا الحديثة.

لقد أصبح ممكناً بفضل الكمبيوتر خزن الكثير من المعلومات إلكترونياً والرجوع إلى هذه المعلومات واختيار ما يهمنا منها بسرعة مذهلة. يمكن مثلاً الخزن في ملف أو عدة ملفات أسماء وعناوين الزبائن ومعلومات إضافية عن كل منهم ومن جملتها عاداتهم الشرائية وما يفضلونه... الخ وتشكل هذه الملفات ما يسمى بقاعدة بيانات أو Database.

من المفيد أن تحتفظ الشركة بقاعدة بيانات مؤلفة من قوائم بالزبائن تبعاً للشريحة أو المرحلة التي بلغوها في تعاملهم مع الشركة، كي تتمكن من تسويق سلعها وخدماتها بشكل أكثر فاعلية.

المثال التالي يظهر عملياً فائدة قاعدة البيانات في تنمية المبيعات.

أنشأ «روبرت سيدل» عام 1985 لتصنيع وبيع مستحضرات التجميل ومساحيق «الماكياج» معتمداً على خبرته الطويلة في هذا المجال. إذ قضى سبعة وعشرين عاماً يعمل كـ «فنان مكياج» في هوليوود. والمعروف عنه أنه قام بعمل «الماكياج» لأفلام ومسلسلات تلفزيونية مثل «The Waltons» و«Body Heat» و«E.T. استطاع «سيدل» خلال تلك السنوات أن يطور مساحيق وأصناف من

الكريم المنظف للجلد لعدد من نجوم السينما الذين عمل معهم. وجد سيدل السوق جاهزاً لتقبل منتجاته، إذ بلغ دخل الشركة من المبيعات في السنة 1،6 مليون دولار وفي السنة الثانية 4 مليون دولار ثم قفز في السنة الثالثة إلى 12 مليون دولار. غير أن هذا النمو السريع ترتب عليه نفقات إضافية متصاعدة Over head، منها الدعاية والإعلان وزيادة عدد الموظفين وطرح مستحضرات جديدة ونفقات أخرى. كان لا بد من الحد من هذه النفقات المتصاعدة للخروج من هذه الحلقة المفرغة و الاستمرار في النمو.

إذن كيف استطاع سيدل الخروج من هذه الحلقة المفرغة ؟ عمد سيدل إلى استثمار قاعدة بيانات الزبائن التي لديه customer database كي يزيد من حجم مبيعاته إلى زبائنه الحاليين بدلاً من التركيز على اجتذاب زبائن جدد. إذ اكتشف أن السعي لزيادة حجم مبيعاته إلى زبائنه الحاليين أقل كلفة من السعي لكسب زبائن جدد.

كان الزبون الواحد ينفق وسطياً 30 دولار سنوياً وهذا يعني أن سيدل بحاجة إلى 400.000 زبون كي يكون إيراده السنوي 12 مليون دولار. واستناداً إلى ذلك نجد أنه يتعين عليه اكتساب 133000 زبون جديد كي يصبح إيراده السنوي 16 مليون دولار. ولكن سيدل قادر على تحقيق هذه النتيجة إذا استطاع جعل كل من زبائنه الحاليين ينفق عشرة دولارات إضافية وسطياً في السنة، عوضاً عن السعي لكسب زبائن جدد وتكبد من يكلفه ذلك.

اكتشف سيدل الاستراتيجية المطلوبة لتحقيق هذا الغرض بمحض الصدفة. كان سيدل يعلم أن المبيعات تنخفض خلال أشهر الصيف. لذلك أوعز إلى مندوبي مبيعاته بالاتصال بعشرة زبائن توقفوا منذ مدة عن تقديم طلبيات شراء، والاستفسار منهم عن سبب ذلك. ويقول سيدل: «أدت هذه الاتصالات إلى أن ثمانية منهم تقدموا بطلب شراء. إذ تبين لنا أن تقاعسهم عن الشراء كان إما لانشغالهم أو لأنهم لم يعثروا على الكتلوج الذي نرود زبائننا به. عندها

أدركت أننا كنا نضيع فرصة ذهبية وهي إمكانية زيادة مبيعاتنا لتلك القاعدة الدائمة من الزبائن».

تنبه سيديل إلى أنه لا يستغل بالقدر الكافي هذه الفرصة الذهبية، لذلك عمد إلى اتخاذ بعض الإجراءات الأولية. إذ صار مندوبيه (مندوبي المبيعات) يسألون الزبائن عن تواريخ أعياد ميلادهم (معلومة مفيدة) ويدونونها في ملفاتهم. ثم تسرع سيديل بإرسال زبائنه بطاقات معايدة مصحوبة بهدايا - ثلاث فراشي مكياج (لا تكلفه الواحدة منها سوى 45 سنت) بالإضافة إلى شهادة بقيمة خمسة دولارات. والجدير بالذكر أن 40 بالمئة من الذين تسلموا الهدايا تقدموا بطلبات شراء مرة أخرى.

العبرة المستخلصة: اتخذ ما يمكن من خطوات لبناء علاقة حميمة مع زبائنك، بحيث يألف الزبون التعامل مع شركتك وتصبح منتجاتها خياره الأول.

يستخدم خبراء التسويق عبارة «Share of mind» ويقصدون بها الصورة التي تتولد في ذهن الزبون عن منتج معين وطغيان هذا المنتج على المنتجات المماثلة [سنستخدم تعبير طغيان المنتج اختصاراً - المترجم]. ويقول ستان راب وتوم كولنز، وكلاهما يعمل منذ فترة طويلة في مجال التسويق بالبريد المباشر: «إن استخدام هذين السلاحين معاً أي طغيان المنتج وقاعدة بيانات الزبائن Customer database يماثل اشعال صاروخ المرحلة الثانية الذي يدفع بالشركة إلى مدار أعلى، إذ يمكنك عندها التوجه إلى الزبائن وتقديم منتجات وخدمات توافق أذواقهم، ومن ثم مراقبة ردودهم الشخصية وازدواجها إلى قاعدة بياناتك واستخدامها هذه المعلومات الشخصية من جديد لتوفير منافع وخدمات أفضل وبالتالي ترسيخ ماسميناه «طغيان المنتج». ويمكن لهذه العملية أن تستمر إلى ما لانهاية.⁽⁸⁾

ومع ازدياد حدة التنافس التجاري، بات من المؤكد أن تلجأ الشركات الرائدة إلى تسخير تكنولوجيا المعلومات للوصول إلى الزبائن.

بعض المفاهيم الخاطئة

نوهنا أكثر من مرة إلى أن نظام أو آلية توليد الأرباح تعني عملياً تركيز الجهود التسويقية المبذولة للاستفادة القصوى من أولئك الزبائن الذين يعول عليهم في تعاملهم المستمر مع الشركة، وعندما نقول ذلك لا نأتي بجديد، فالفكرة معروفة ولكن قلة قليلة من المؤسسات تطبقها. ولعلك تسأل لماذا؟ ربما لأن الفكرة المطروحة لا تستدعي شراء أحدث المعدات التي توفرها تكنولوجيا العصر، أو الإنفاق الدعاية والإعلان.

يوجد باختصار ثلاث وسائل لتنمية العمل التجاري:

- 1 . زيادة عدد الزبائن .
- 2 . زيادة حجم مشتريات الزبائن الحاليين .
- 3 . زيادة عدد الصفقات الكبيرة .

تركز آلية توليد الأرباح على الوسييلتين (2) و(3). ولكن يبدو في الوقت الحاضر أن العقلية التسويقية تميل إلى التركيز على كسب زبائن جدد بدعوى أن في ذلك تحدياً لمهارة المسوّق وقدراته ناهيك عن الغبطة التي تتملك رجل التسويق عندما ينجح في إبرام صفقة مع زبون للمرة الأولى. غير أن المحافظة على ولاء زبائنك الحاليين يتطلب أيضاً مهارة وإبداعاً إن صح التعبير، ويؤدي إلى مردود مالي أكبر.

والواقع أن العديد من الشركات يستثمرون الكثير من الجهد والمال في برامج تستهدف زيادة عدد الزبائن ولكن المردود قلما يتناسب مع الكلفة.

ثمة دراسات مفادها أن الاحتمال الرياضي لبيع شيء ما لزبون محتمل prospect يساوي واحد من ستة عشر (1/16) في حين أن احتمال بيع شيء لزبون من زبائنك الحاليين يكاد يساوي واحد من اثنين (1/2). والغريب في الأمر أنه بالرغم من هذه الأرقام، لا نجد الكثير من الشركات تركز على خدمة

وتنمية قاعدة زبائنهم الحاليين. على سبيل المثال أوردت مؤسسة البحوث التسويقية Yankelovich Clancy Shulman في تقريرها الحالة التالية:

شكت إحدى الشركات التجارية الراقية التي تتعامل بالملبوسات والحاجيات النسائية من تدني مبيعاتها، ولدى تقصي الاسباب تبين أن مشتريات أفضل زبائنهم أو بعضهم، لا تشكل سوى 22 بالمئة من مجمل مشترياتهم من الملابس. كما بيّنت الدراسة أيضاً أن 12 بالمئة من الزبائن الدائمين، لم يشترو شيئاً منذ أكثر من سنة. أما بالنسبة لاستراتيجية التسويق التي كانت تتبعها الشركة فقد تبين أنها تنفق مبالغ طائلة على استقطاب زبائن جدد، في حين أنها لم تنفق شيئاً يذكر على الاستغلال بقدر أكبر القدرة الشرائية لزبائنهم الحاليين. وقد ترتب على ذلك نفقات إضافية عالية لم تؤت ثمارها.⁽⁹⁾

العلاقة التسويقية: حتمية التطور

في عام 1977 استطاع عالم الكيمياء الفيزيائية البلجيكي إليا بريغوجين أن يأتي بنظرية تكشف عن أحد جوانب اللغز الذي يجعل بني بيولوجية معينة تنمو وتتكيف مع الظروف المحيطة بها. وهذه البني رغم تغيرها المستمر، تبدو مستقرة. وعموماً فإن البني التي لا تتكيف مع الظروف الموضوعية قابلة لأن تنهار بسهولة. وهذا القول ينطبق في عالم التجارة. إذ أن العمل التجاري الذي يتغير ويتطور ويواكب تبدل السوق وحاجات الزبائن المتغيرة، سيكتب له النجاح.

إن المحافظة على الزبائن تقتضي إضافة منتجات وخدمات جديدة تملئها حاجات الزبائن ورغباتهم المستجدة. والشركة السبّاقة في هذا المجال ستجذب الزبائن إليها ومنهم زبائنك. من السهل أن ننصاع إلى الرغبة في استثمار منتجات جديدة تفتح لنا أسواقاً جديدة ولكن من الأفضل التمسك بالزبائن الحاليين وتنميتهم. كما أنه من الأسهل على الشركة زيادة حجم مبيعاتها إلى زبائنهم

الحاليين الذين خبروا الشركة، عوضاً عن أن تلجأ إلى زبائن حديشي العهد لتحقيق الغرض نفسه والمثال التالي يظهر ذلك :

تعتبر محلات Entenmann's في نيويورك في طليعة الشركات التي تبيع المعجنات والخبز بأنواعه عبر البقاليات. وقد لاحظت الشركة منذ فترة بأن مبيعاتها توقفت عن النمو، ولدى تحري الأسباب وجدت الشركة أن زبائنها المعتادين أخذوا يميلون إلى طلب المنتجات الخالية من الدهون والـ «كوليسترول» وذلك نتيجة لتقدمهم في السن. كان هناك خياران أمام الشركة: إما أن تضيف إلى منتجاتها تلك المعجنات الخالية من الـ «كوليسترول» كي تلبى احتياجات زبائنها الحاليين، أو أن تقوم بحملة تسويقية لكسب زبائن جدد لمنتجاتها الراهنة. في ضوء هذه المعطيات قررت الشركة إضافة أصناف جديدة من المعجنات خالية من الدهون والـ «كوليسترول». وقد لاقت هذه المنتجات رواجاً لدى زبائنها الحاليين وساهمت أيضاً من اجتذاب زبائن جدد. والفضل في ذلك يعود إلى أن الشركة تنبعت إلى أهمية تلبية الحاجات المتغيرة للزبائن.

السير خطوة فخطوة في بناء قاعدة من العملاء الأوفياء

يعقد خبير التسويق مري رافيل، من حين لآخر ندوات لبحث مسائل تتعلق بالتسويق. وفي إحدى الندوات التي ضمت عدداً من مالكي الأندية الرياضية، سأله أحد المالكين: «كيف استطيع بيع 10000 تذكرة لحضور المباراة القادمة؟».

كان جواب مري: «بعهم بشكل فردي أي واحدة بعد واحدة». يجب أن لا يغيب عن أذهاننا أن كل صفقة فردية لها أهميتها. ولا يجوز أن نعتبر السوق كتلة متجانسة. إن التركيز على المبيعات الفردية أو على فئات معينة من الزبائن، أكثر فعالية من وضع خطط كبيرة تستهدف جميع المستهلكين دون تمييز.

وهذه الفلسفة التي تقوم على «تلبية احتياجات الأفراد وفئات معينة من الزبائن» يمكن تطبيقها في إنشاء قاعدة من الزبائن الأوفياء. إن عملية تكوين الزبون الوفي لا تكتمل بين عشية وضحاها. وهذا أمر أدركه كل من فريدا كابلان، هارلي دايفدسون، غاليري سكوت هانسن، وأخيراً روبرت سيدل. وجميع هؤلاء لديهم خطة ترمي إلى تكوين الزبائن الأوفياء وليس لمجرد تحقيق مبيعات آنية.

خلاصة الفصل الثالث

- كي تكون استراتيجية التسويق ناجحة لا بد من استهداف زبائن جدد مع المحافظة على الزبائن الحاليين.
- يتمتع الزبون الوفي بالموصفات الأربع التالية:
 - يشتري بشكل متكرر ومنتظم.
 - لا يكتفي فقط بشراء السلعة بل يشتري أيضاً مستلزمات وتوابع هذه السلعة.
 - ينصح الآخرين بالشراء.
 - لا يتأثر بالمغريات التي تقدمها الأطراف المنافسة.
- يكتمل وفاء الزبون بعد المرور بالمراحل السبع التالية: المستهلك المحتمل، الزبون المحتمل، الزبون غير المؤهل، الزبون الجدي، الزبون المتكرر، العميل وأخيراً الزبون الداعية Advocate.
- إن التصرف الصائب والمتابعة عنصران أساسيان في تنشئة الزبائن الأوفياء. يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة لاستعادة الزبائن الذين جمّدوا أو أوقفوا تعاملهم.
- تعتبر قواعد البيانات المخزنة في الكمبيوتر من الأدوات الهامة في بناء علاقات فردية مع الزبائن.

- المرونة والقدرة على التكيف مع احتياجات الزبائن عنصران لا غنى عنهما في أي نظام تسويق يقوم على مفهوم الوفاء.
- يجب العناية بالزبائن والتعامل معهم كأفراد كي يبقوا أوفياء ويساهموا في ازدهار الشركة.

4

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل

في الخمسينيات قامت دار النشر المعروفة Mcgraw-Hill Business Publication بوضع الإعلان التالي الذي اشتهر فيما بعد. يصور الإعلان المسؤول عن قسم المشتريات في شركة ما وهو يجلس وراء مكتبه ويقول مخاطباً مندوب مبيعات إحدى المؤسسات:

أولاً: لا أعرف من أنت.

ثانياً: لم أسمع بشركتك.

ثالثاً: لا أعرف ما تنتجه شركتك.

رابعاً: لا أعرف ما تمثله شركتك.

خامساً: لا أعرف شيئاً عن زبائنكم.

سادساً: لا أعرف شيئاً عن سجل و تاريخ شركتك.

سابعاً: لا أعرف شيئاً عن سمعة شركتك.

والآن.. قل ما الذي تريد أن تبيني إياه؟

ثم ترد العبارة التالية في نهاية الإعلان:

العبرة: يبدأ البيع بالدعاية والإعلان عبر نشراتنا Business Publication قبل أن يقوم مندوب مبيعاتك بزياراته.⁽¹⁾

حصل هذا الإعلان على جائزة بعد ظهوره منذ أكثر من أربعين عاماً ويستحق التوقف عنده لأنه يصور بحق المهام والتحديات التي تواجهها الشركات اليوم في تحويل مستهلك محتمل إلى زبون محتمل، ومن ثم إلى زبون وفي. وهذا ليس بالأمر الهين لاسيما وأن المستهلكين في يومنا هذا محاطون بالإعلانات والوسائط التسويقية المنتشرة في كل مكان والجدير بالذكر أن ما ينفق وسطياً في اليوم الواحد في أميركا على الدعايات التلفزيونية يزيد على 63.301.699 دولار،⁽²⁾ في حين يُنفق يومياً على الدعايات في الصحف والمجلات حوالي 80.547.945 دولار. كما أن الفرد العادي في أميركا يتعرض يومياً إلى ما يزيد على 3000 إعلان أو رسالة تسويقية.⁽³⁾

وردت دراسة في مجلة Sales & Marketing Management تشير إلى أن ما تتكلفه الشركات لإبرام صفقة بيع ناجحة يتصاعد بنسبة 11٪ سنوياً. من ناحية أخرى أفادت الشركات التي شملتها الدراسة أنها لم ترفع أسعارها إلى نسبة 5٪ في غضون السنوات الثلاث الأخيرة، الأمر الذي أدى إلى تآكل الأرباح كما بينت الدراسة نفسها أن وسطي عدد الزيارات التي يتعين على مندوب المبيعات التي يقوم بها لتحقيق صفقة ناجحة بلغ سبع زيارات عمل.

تظهر نتائج هذا المسح التسويقي بمنتهى الوضوح وأن بيع زبائن جدد عملية مكلفة وهذا يعود لعدة أسباب أحدها صعوبة استجلاب زبائن الطرف المنافس لاسيما الزبائن المخلصين منه.

كلنا يدرك أنه يجب الاستثمار في إيجاد زبائن جدد وفي تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل. غير أن عملية الاستثمار هذه يجب أن يمهد لها في فترة مبكرة وذلك بالتركيز على الاعتبارات التسويقية التالية:

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 65

- 1 . تمديد تلك الفئة من المستهلكين الذين يجب استهدافهم باعتبارهم أكثر استعداداً من غيرهم لشراء منتجاتك وخدماتك .
 - 2 . طريقة عرض منتجاتك وخدماتك .
 - 3 . التركيز على تلك الفئة من الزبائن المحتملين الذين يمكن الاستفادة منهم أكثر من الفئات الأخرى .
- إن كلاً من هذه النقاط الثلاث يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في المرحلة الأولى من مراحل آلية توليد الأرباح التي عرفناها في الفصل السابق. بعبارة أخرى يجب أولاً خلق الظروف المؤاتية التي تحول المستهلك إلى زبون .

اختيار السوق الهدف Target Market

إن الكثير من الشركات وخاصة الشركات الناشئة تجهل حجم السوق الحقيقي بالنسبة لمنتجاتها ولهذا تبوء مساعيها التسويقية بالفشل. كما أن إمكانياتها المالية المحددة لا تسمح لها بتحمل تكاليف البحوث التسويقية التي تساعد في تحديد شريحة المستهلكين الذين ينبغي التركيز عليهم. لذا تحاول هذه الشركات استقطاب الزبائن من كل حذب وصبوب وبدون تمييز وهذا الأسلوب يؤدي إلى هدر الأموال ولا يساهم في إنشاء قاعدة من الزبائن .

لنرى الآن كيف تصرفت شركة Biosite Diagnostics أسس هذه الشركة أربعة أفراد في مدينة سان دييجو وكانوا قبلها يعملون لدى شركة الكيمياء Eli Lilly في قسم التكنولوجيا البيولوجية Biotechnology ، وقد أنفق هؤلاء الرجال الأربعة مبلغ 150 ألف دولار على إجراء دراستين تسويقيتين Market Survey للتحقق من وجود سوق لمنتجاتهم الجديد. كانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة مفيدة وساعدت الشركة الجديدة في اجتذاب مستثمرين وفي تحديد السوق الهدف ومن ثم وضع استراتيجية للعمل .

كان أول منتج تطرحه شركة Biosite في السوق عبارة عن جهاز تشخيصي

diagnostic صغير أطلقت عليه اسم Triage يستخدم في تحليل البول والكشف عن عقاقير إن وجدت، ولا تستغرق عملية الفحص أكثر من عشرة دقائق. ويبدو أن السوق المرشح في الدرجة الأولى للاستفادة من هذا الجهاز كان غرف الإسعاف في المستشفيات. إلا أن هذا السوق كان صغيراً نسبياً ناهيك عن أنه كان هنالك شركتان كبيرتان تتنافسان في هذا الميدان. وهذه الحقائق لم تكن مشجعة من وجهة المستثمر، كان هذا هو الوضع قبل أن تقوم الشركة بإجراء الدراسة التسويقية.

عمدت مؤسسة الأبحاث التسويقية التي كلفت بدراسة السوق إلى إجراء استقصاء survey شمل 400 طبيب ومخبري بالإضافة إلى حوالي مائة مستخدم محتمل اختيروا من قطاعات أخرى، بينت نتائج البحث أن الجهاز يمتاز عن غيره من الأجهزة التي تنتجها الشركات المنافسة في هذا المجال، كما أكدت أن أطباء غرف الإسعاف بالفعل يحتاجون لتشخيص أية مواد كيميائية موجودة في البول والأهم من ذلك أن التشخيص يجب أن يتم بسرعة كبيرة وهنا تكمن ميزة Triage. إذ أنه يعطي النتيجة خلال دقائق في حين تحتاج الأجهزة المنافسة إلى عدة ساعات قبل إعطاء النتيجة. كما دلت الاستقصاءات على أن عملية التسويق يجب أن تركز على كل من الأطباء والمخبرين سوية.

بالإضافة إلى ما تقدم فقد أظهرت الدراسة أيضاً أن حجم السوق الهدف أكبر مما يمكن لشركة ناشئة أن تتحمله بمفردها. لهذا قررت الشركة أن تستخدم موزعين لتأمين الطلبات، وقد علق على ذلك أحد الشركاء بقوله: «كان بوسعنا أن نقوم بأنفسنا بتصريف المنتج لكن ذلك كان سيكلفنا الكثير من المال والوقت»⁽⁴⁾.

استطاعت Biosite بفضل اختبارها المبكر للسوق أن تسوق منتجاتها بنجاح وأتبعته بمنتج آخر. وبعد مضي سنة قفزت أرباح الشركة من ثلاثة ملايين دولار إلى ثمانية ملايين دولار، لقد ساعدت المعلومات - التي وفرتها دراسة -

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 67

إدارة الشركة على تحديد السوق الذي يجب أن يستهدف أي الأفراد الذين يستفيدون من السلعة بالدرجة الأولى فاتخذت القرارات الصائبة وتمكنت أيضاً من اختيار أنجع الوسائل لوضع السلعة في متناول الزبائن.

نحن لا ندعي أن دراسة السوق تؤدي دائماً إلى النتائج المرجوة لكنه من المؤكد أن الدراسة المتأنية للسوق سيوفر على الشركة المال والوقت.

إن أحد مقومات الشركة الناجحة الاتفاق على التسويق بشكل مدروس ولاسيما وأن تكاليف التسويق في ازدياد مستمر. السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو ماهي الأسس التي يقوم عليها الإنفاق المدروس، هنالك سوق هائل من حيث المبدأ لمختلف السلع والخدمات مما يوجد مؤسسات وأناساً يمكن أن يتتبعوا ما تريد بيعه ولكن لا يعقل أن تسعى لبيع جميع هؤلاء.

لهذا السبب يلعب تحديد السوق الهدف دوراً بالغ الأهمية. ويجب أن لا ننسى أن جزءاً من المستهلكين المحتملين أفراداً أو مؤسسات لا يعول عليهم لعدة أسباب: إما لأنهم يتواجدون في مناطق بعيدة نسبياً أو لأنهم يجدون سلعتك أغلى مما يستطيعون تحملها أو لأنهم مرتاحين للمورد الحالي أي مخلصين له. بعبارة أخرى يوجد أسباب عديدة تحول دون الوصول إلى هؤلاء المستهلكين من هذا المنطلق تبرز أهمية تحديد السوق الهدف أي تحديد تلك المجموعة من المستهلكين الذين استوفوا شروط الزبون الممكن استثماره.

إن تحديد السوق الهدف مشابه تماماً من حيث المبدأ لعملية إطلاق سهام لإصابة هدف مرئي كالهدف التقليدي المستخدم في مباريات الرماية بالقوس والنشاب، إذ يسجل الرامي أكبر عدد من النقاط إذا استطاع إصابة قلب الهدف bull's eye. إن إصابة قلب الهدف بالنسبة لك أو للمؤسسة التجارية التي تمثلها يعني أن مؤسستك قد نجحت في تركيز جهودها على أكبر عدد من الزبائن المحتملين. (راجع تعريف الزبون المحتمل).

من الواضح أن الرامي المحترف لا يطلق سهامه بشكل عشوائي آملاً أن يصيب الهدف (علماً بأن الكثير من الشركات يستخدمون هذا الأسلوب في مساعيهم التسويقية). إن الرامي الماهر يأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى فمن المعروف أن مستخدم القوس والنشاب يأخذ بالحسبان اتجاه الريح وكمية الضوء وبعد الهدف، وهذا ينطبق على الممارسة التسويقية إذ عليك أن تأخذ بالحسبان توجهات السوق market trends والمناخ السياسي والجهة أو الجهات المنافسة بالإضافة إلى عوامل أخرى كي يتسنى لك وضع استراتيجية تسويق محكمة.

ومن الجائز أن تصوب سهامك على أكثر من هدف، بمعنى أنه يمكن أن يتوفر سوق جيد آخر ويمكنك في هذه الحالة أن تستهدف السوقين كل على حده.

لنأخذ مثلاً ستيف تران الذي تنبه كما تنبهت شركة Biosite إلى أهمية حسن اختيار السوق الهدف. و ستيف تران هذا، مهاجر فيتنامي يعمل بائعاً في مدينة هوستن (تكساس) لدى Mac Haik وهي وكالة تباع سيارات شيفروليه وسوبارو، كان تران يعاني من قلة المبيعات وأدرك أن السبب يكمن على حد قوله في «شدة المزاحمة، كما أن الزبائن لن يأتوا من تلقاء أنفسهم بل عليه أن يستميلهم»⁽⁵⁾.

أخيراً خطر لي تران أن يركز على الجالية الفيتنامية المقيمة في هوستون وضواحيها وأغلب أفراد هذه الجالية لا يتقنون اللغة الإنكليزية إلى جانب كونهم من خلفية ثقافية مختلفة. لذا قرر تران التوجه نحو هذه الفئة من المستهلكين لاسيما وأن تران يتكلم اللغة الفيتنامية ومن خلفية حضارية مشابهة ويستطيع التفاهم معهم بسهولة

استعان تران بدليل الهاتف المحلي ووضع قائمة تضم الذين يحملون أسماء فيتنامية ثم وجه رسالة باللغة الفيتنامية إلى كل من هؤلاء وأرفقها

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 69

بصورته، وأورد في رسالته العبارة التالية: «أنا فيتنامي ومدرس سابق وأعتقد مثلكم أن أفضل من يستطيع أن يتفهم احتياجات وأذواق الفيتناميين هو الفيتنامي».⁽⁶⁾

خلال أربعة أشهر أصبح تران في مقدمة بائعي الشركة من حيث عدد المبيعات التي حققها والتي كان نصفها تقريباً مبيعات لزبائن فيتناميين.

إن نجاح آلية توليد الأرباح التي سبق وشرحناها تعتمد على اجتذاب زبون معين ونقصد بالزبون الذي يشتري المرة تلو الأخرى وعلى مدى فترة طويلة من الزمن يقول سام دالتون مؤسس Wal-Mart وهي أكبر شركة بيع تجزئة في العالم - يقول في سيرة حياته تحت عنوان «صنع في أميركا»: إن الزبون الوفي (الدائم) هو المصدر الحقيقي للأرباح في هذه المصلحة وليس الزبون العابث الذي يشتري تحت ضغط المغريات أو الدعاية المفرطة.

المطلوب دائماً هو اكتشاف السوق الهدف أي هذه الشريحة من الزبائن التي يمكن أن تشتري من محلك أو محلاتك مراراً وتكراراً. وهذا ليس دائماً بالأمر السهل و قد لا يكون مجدياً (من حيث المردود) على المدى القريب.

وقد كتب مايكل شراغ ذات مرة في صحيفة Wall Street Journal بالحرف الواحد: «إن خدمة الزبائن، على عكس الرأي الشائع، لا تنطلق من توقعات الزبائن في هذا المجال بل تنطلق من رؤية الشركة للزبون. والمؤسسة التجارية الناجحة في نظري هي تلك التي تقوم بانتقاء الزبائن والتعلم منهم، إذ أن بعض الزبائن يفيدون الشركة على عدة أصعدة والبعض الآخر قد يكلف التعامل معهم أكثر مما يدرّونه على الشركة».⁽⁷⁾

رأينا في الفصل الأول أنه ثمة شريحة من الزبائن لا يمكن أن يكونوا مخلصين مهما بذلت من الجهد لاكتسابهم أو إرضائهم. يجب أن تتجنب هذا

النوع من الزبائن قدر الإمكان وأن تركز طاقاتك على المستهلكين الذين يمكن تطويرهم إلى زبائن مخلصين.

حدد فريدريك رايشهلد الذي يعمل مستشاراً في ميدان التجارة والأعمال بعض المواصفات التي تميّز الزبائن الأوفياء:

● الزبون الذي يأتي بناء على نصيحة أو بتوجيه من زبائن آخرين، إذ يميل هذا الزبون إلى أن يكون أكثر إخلاصاً أو ديمومة من الزبون الذي تأتي بفعل إعلان أو دعاية.

● الزبون الذي يشتري بالسعر المحدد ولا يلهث وراء الأسعار التشجيعية.

● الأفراد الذين يملكون منازلهم والأفراد الذين تجاوزوا مرحلة الشباب بالإضافة إلى سكان الأرياف.

أخيراً تجدر الإشارة إلى أن المجموعات السكانية المتنقلة تفتقر إلى صفة «الوفاء» لأن تحركها الدائم لا يتيح فرصة إقامة علاقة مستديمة.⁽⁸⁾

ويحذر رايشهلد من التعميم، منبهاً إلى أن الزبون الذي لا يمتلك صفات الزبون الوفي بالنسبة لشركتك قد يكون زبوناً وفياتاً بالنسبة لشركة أخرى. ثمة شرائح اجتماعية متنقلة لا يمكن بطبيعة الحال أن تكون زبائن أوفياء. على سبيل المثال الضباط العسكريين الذين يتنقلون من مكان إلى آخر في أنحاء العالم وهذه الشريحة لها إشكالياتها عموماً بالنسبة لشركات التأمين. بيد شركة USAA نجحت في استهداف هذه الشريحة بنجاح. تستخدم الشركة فريق مبيعات يعمل عبر الاتصالات الهاتفية ومدعوماً بقاعدة بيانات مركزية Database بحيث يتسنى للزبائن الاتصال بالشركة من أية بقعة من العالم. و تقدم الشركة أنواعاً من التأمين الذي يلبي الاحتياجات الخاصة للعسكريين.

نستعرض فيما يلي الخطوات التي يمكن اتباعها لتحديد السوق الهدف واختيار تلك الأسواق التي تحقق أكبر مردودية:

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 71

1 . قم بعملية مسح للسوق ككل : حدد المرافق والشرائح السكانية والصناعات التي يمكن أن تستفيد من منتجاتك وخبراتك .

2 . جزئ أسواقك إلى شرائح : على سبيل المثال يمكن وضع قوائم بالمستهلكين حسب المهنة أو بالمؤسسات الصناعية حسب السلعة المنتجة .

3 . حلل الأسواق الممكنة : جمع ما يمكنك من المعلومات عن كل شريحة من الشرائح كي تتمكن من تقييم صلاحيتهم كزبائن . تحرى عن حاجاتهم ورغباتهم ومخاوفهم ومن هي الشركات أو المؤسسات التي يتعاملون معها والتي بوسع شركتك أن تحل محلها في تأمين خدمات أو سلع مماثلة .

4 . ادرس الأطراف المنافسة : يمكنك الاستفادة من معرفة الوسائل التي تستخدمها الأطراف المنافسة ، لاسيما الناجحة منها . لأن معرفة الوسائل التي يستخدمها المنافس الناجح يساعدك على تطوير وسائل أنجع تمكنك من اقتطاع جزء من سوق الطرف المنافس .

5 . صنف الشرائح بحسب الأولوية : فمثلاً الشريحة التي تحتل الدرجة الأولى من حيث الأهمية هي تلك الشريحة التي تبشر بمردودية عالية تستوجب الحد الأدنى من النفقات مقارنة بالشرائح الأخرى .

6 . حلل تحليلاً دقيقاً الأسواق التي تأتي في المرتبة الأولى من الأهمية : جمع كل ما يمكن تجميعه من المعلومات عن المستهلكين الذين يمكن أن يستفيدوا أكثر من غيرهم من منتجاتك أو خدماتك ، حاول اكتشاف ماذا يقرؤون وكيف يفكرون وما هي المؤسسات والشركات التي تعمل في قطاعك والتي في تقديره أفضل من غيرها ولماذا .

7 . حلل وسائل التسويق الممكنة بغية اكتشاف الوسيلة الأكثر نجاعة ، لا يجوز

لشركة أن تبدد جزءاً من مواردها في التسويق باستخدام وسائل لا تجدي نفعاً، أي الوسائل التي لا تستهدف الزبائن الممكنين، من المفيد معرفة جواب الزبائن الجدد عن السؤال: كيف سمعت بنا وهل كان ذلك عرضياً أو عن طريق الإعلان أو من مصادر أخرى؟

إن اختراق السوق في بادئ الأمر يستوجب تكثيف الدعاية. أسفرت نتائج بعض الدراسات عن أن شركتك ستحظى بمصداقية أكبر في نظر المستهلك بعد سماعه بشركتك ومنتجاتها أكثر من مرة أربع أو خمس مرات على الأقل. لذلك اختر الوسائط التسويقية المناسبة التي تمكنك من اختراق السوق مع الأخذ بعين الاعتبار قدرتك على تحمل الأعباء المالية للتسويق المجدي، أما إذا كانت الأموال المرصودة للتسويق محددة ولا تكفي لاختراق السوق فلا تجازف بها دفعة واحدة من أجل كسب سريع ومؤقت لأن ذلك على الأرجح الهدف المنشود لن يتحقق بدون السوق الهدف.

القاعدة العامة هي: كلما كان التركيز على المستهلكين المحتملين أقوى، كلما كان المردود التسويقي أفضل. ويمكن استخدام الوسائل التسويقية المباشرة في هذا السبيل مثل إرسال نشرات (بالبريد) أو بالاتصال الهاتفي أو بالزيارات الشخصية، هذا إذا كانت الفئة المستهدفة صغيرة. أما إذا كانت الفئة كبيرة ومتجانسة فمن الأفضل استخدام الوسائط الإعلامية مثل التلفزيون والصحف أو الراديو.

8 . اختبر أسواقك المحتملة بالاتصال بعينة من المستهلكين المحتملين في كل من هذه الأسواق بغية اكتشاف الأسواق أو السوق الذي يعطي مردوداً أكبر من غيره.

9 . حلل نشاطك التسويقي من حيث جدواه أسفرت دراسة حديثة شملت 194 شركة وعشرة آلاف مندوب مبيعات sales representative عن النتائج

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 73

التالية: يوجد عموماً حد أدنى لعدد الزيارات التي يتعين على مندوب المبيعات القيام بها لإبرام صفقة بيع واحدة، وأن سبعة زيارات هو العدد الوسطي في أغلب الحالات، لذا عليك أن تأخذ بالحسبان هذه المعطيات وتحاول اكتشاف هذا الحد الأدنى الذي اشرنا إليه.

10. اختر أسواقك بعناية، ولا تنسى أن العبرة ليست في عدد الأسواق التي يمكنك استثمارها من حيث المبدأ في تصريف بضائعك وخدماتك وإنما في عدد الأسواق التي يمكنك اختراقها بالشكل الذي يؤمن لك الربح الوافي.

إن عملية اختيار السوق الهدف أي السوق الذي يصلح لأن يكون هدفاً لمنتجاتك وخدماتك، يمكن تلخيصه على النحو التالي: قبل أن تقوم بأي عمل آخر يجب أن تحدد هوية المستهلكين المحتملين وأين يوجدون وما هي أنجع طريقة للوصول إليهم.

الصورة التي تعرض بها منتجاتك وخدماتك

بعد تحديد السوق الهدف يأتي دور صياغة رسالتك وإيصالها إلى المستهلكين المحتملين في كافة أنحاء السوق وكي يكون التسويق بالغ التأثير في السوق الهدف، لا بد من إشعار المستهلكين بتوفر المنتج والخدمة التي تلبى احتياجات يُفترض أن يكون لها وجود في السوق الهدف.

الكثير من الناس يؤمن بالمبدأ الخاطئ القائل بأن الدعاية والتسويق يمكن تسخيرهما لإقناع المستهلك بأنه بحاجة إلى هذه السلعة أو تلك. بمعنى آخر، التحكم بأهوائه. ومهما كان الأمر فإن المؤسسات الصغيرة لا تستطيع قطعاً تحمل النفقات الباهظة التي يقتضيها تبني هذا المبدأ في الدعاية والتسويق، فمن الأفضل من الناحية العملية والاقتصادية التعرف على حاجات المستهلك واتباع سياسة تسويقية تنسجم مع أهوائه وحاجاته.

وهذه السياسة التسويقية ينبغي العمل بها وخاصة في قطاع تجارة التجزئة حيث يجب أن يكون الشعار: اشتر ما يحبه الزبون ويريده، وإلا بقيت بضاعتك على الرف.

ليزلي ويكسلر، على سبيل المثال، استطاع خلال ثلاثة عقود من الزمن أن يصبح من كبار تجار التجزئة في بيع الملابس الرجالية والنسائية lingerie بفضل مهارته في تصميم وإطلاق منتجات جديدة قادرة على اجتذاب المستهلك. توصل Wexler إلى طريقة بسيطة وفعالة لتسويق ملبوساته. يقول ويكسلر: «عندما أسسنا الشركة في عام 1963 ركزنا على الثياب التي تستهوي فتيات المدارس الثانوية. وأذكر أنه كان في ذهني حينها صورة نموذجية لما يجب أن ترتدي الفتاة في مثل هذا السن». وبعد بضعة سنين عرضت هوليوود فيلم Love Story الذي تمثّل فيه Ali Macgraw دور طالبة مدرسة. ويقول Wexler متابعاً: «كانت Ali Macgraw مشابهة لصورة الفتاة التي صورتها منذ سنوات. والسؤال الذي كنت أطرحه على نفسي دائماً كان: هل ستشتري الفتاة التي صورتها هذه البلوزة أو تلك الكنزة؟»⁽⁹⁾ وعندما افتتح Wexler مخزنه الآخر Vectoria's Secret كانت Cybill Sheppard (شخصية أميركية محببة) النموذج الذي أراد أن يسوقه. ويعلق ويكسلر على اختياره بالقول: «إنها سيدة تناهز الثلاثين من عمرها، في غاية الظرف وتتمتع بجسم متناسق بالإضافة إلى كونها جذابة»⁽¹⁰⁾ ويضيف قائلاً: «وربما يتغيّر هذا النموذج بعد اثنتين أو خمس أو سبع سنوات ويحل محله نموذج آخر»⁽¹¹⁾.

مثال آخر: تعمل شركة Advanta في مجال إصدار البطاقات الائتمانية Credit Cards وقد شهدت هذه الشركة في عائداتها وأرباحها في الوقت التي تعاني شركات كبرى في المجال نفسه من تقلص حصتها في السوق مثل Citicorp و Chase Manhattan ما هو السر في نجاح Advanta؟ يكمن الجواب في أن الشركة تختار زبائنها بعناية وتوفر لحامل البطاقة شروط تسويق

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 75

تناسب الفرد المستفيد من البطاقة، ولا تقبل الشركة طلبات applications للحصول على البطاقة وإنما تتوجه إلى الزبائن الذي يتمتعون بخصائص معينة لها دلالتها في نظر الشركة.

ويقول ريتشارد غرينوالد رئيس شركة Advanta: تتيح لنا المعلومات التي نستقيها من السوق معرفة سلبيات البطاقة الائتمانية التي يشكو منها زبائن منافسينا ونستغل بدورنا هذه المعلومات لتقديم شروط أفضل من غيرنا.⁽¹²⁾

إن التسويق الذي يعنى بالاحتياجات الفردية المختلفة قد أثبت جدواه، وشركة Advanta خير مثال على ذلك. وتفيد الشركة أن زبائنها يستخدمون البطاقات الائتمانية التي تصدرها أكثر من زبائن الشركات الأخرى كما أن نسبة مئوية عالية من زبائنها يدفعون أجره تمويل السلف المستحقة عليهم في الشركة، وقد ارتفعت عائدات Advanta خلال السنوات الأربع الأخيرة بنسبة 35% إلى 40% سنوياً. وتقول الشركة أنها قليلاً ما تضطر لأن تسحب البطاقة من الزبون وذلك لأن زبائنها مختارون بعناية ويسددون فواتيرهم في أوانها ودون تأخير.

إن توفير الخدمة أو المنتج المناسب الذي يستجيب لحاجات ورغبات الزبون هو الأساس في نجاح كل من الشركتين The limited, Advanta المثال التالي يظهر أنه ليس من الحكمة فرض سلعة أو خدمة معينة لا تتوافق مع رغبة الزبون وأهوائه.

افتتح روجر تومبسون صالون لتصفيف الشعر في دالاس (تكساس) ولكنه أصر على ترويج تسريحات معينة وصبغات شعر ظناً منه أن هذه التسريحات ستلاقي استحساناً من قبل نساء تكساس اللواتي يملن إلى تسريحات معينة ويفضلن الشعر الأشقر أو الفضي. والواقع أن دالاس تبعاً لشركة تعتبر سوقاً كبيراً لمادة تبييض الشعر. غير أن ذوق روجر تومبسون بالنسبة لصبغ الشعر يتعارض مع الذوق الشائع في تكساس، حيث تميل السيدات إلى الشعر الأبيض أو الفضي. والواقع أن دالاس تعتبر سوقاً كبيراً لمادة تبييض الشعر تبعاً لشركة

L'Oreal التي تصنع أصباغ الشعر. حتى أن حاكمة ولاية تكساس Ann Richards اشتهرت بشعرها الأبيض أو بالأحرى المبيض وتسريحتها التي تستدعي استخدام مثبت الشعر بغزارة وذلك بشهادة Gail Huit حلاقتها الخاصة.⁽¹³⁾

لقد دفع تومبسون ثمن عدم انصياعه لرغبات الزبائن. إذ اضطر للاستغناء عن ثلاثة من مصنفات الشعر بعد خمسة أشهر من افتتاح صالونه. وتقول زبونة مستاءة أقنعتها مصففة الشعر في صالون تومبسون بتغيير لون شعرها الحالي. وكانت النتيجة غير مرضية لها، ناهيك عن الفاتورة التي بلغت 225 دولار. وقد علقت هذه الزبونة على ما حدث بقولها: «إن صالون روجر تومبسون يناسب أذواق أهل نيويورك، أما هنا في دالاس - تكساس فالأذواق تختلف وهذا ما يجب أن يفهموه».⁽¹⁴⁾

سبق وذكرنا أن عملية التسويق يجب أن تؤدي إلى خلق الجو الذي يحفز المستهلك المحتمل على شراء منتجاتك أو خدماتك. عندما تباع المستهلك سلعة فإنك في الوقت نفسه تزرع في ذهنه فكرة أو انطباع عن شركتك و طبيعة التعامل معها. ولكي تحصل على المزيد من الزبائن الجدد لا بد من أن تسعى لتوليد انطباع قوي لدى أولئك الزبائن يمتلكون الرغبة والقدرة على شراء سلعتك.

في أواخر الثلاثينات وأوائل الأربعينات كانت الـ «بكارد» تعد من أفخر السيارات الأمريكية على الإطلاق وكان الكل يطمح لأن يمتلك سيارة بكارد. وهي تعادل في سوق اليوم سيارة جمعت ميزات الكاديلاك والمرسيدس في آن واحد. قررت الشركة في ذلك الحين طرح سيارة رخيصة في السوق ، أرخص بكثير من البكارد، وكان شعارها التسويقي: «يمكن لكل امرئ الآن أن يقود سيارة بكارد». بيد أن الشركة بدأت تواجه المتاعب بعد أقل من سنة. والسبب أن الزبائن الذين اعتادوا شراء السيارات الفخمة تحولوا إلى شراء كاديلاك. لم تدرك

شركة بكارد أن اسمها لم يعد له يميزه في عالم السيارات الأمر الذي أدى إلى تغير صورة بكارد في مخيلة المستهلك .

تستخدم الشركات الكبرى منذ عشرات السنين وسائل تسويقية تعتمد على تسخير الكلمة والصورة لتصريف سلعتها وخدماتها. وإذا كانت كل من الكلمة والصورة صادقتين فلا بد أن يكرر الزبون شراء السلعة أو الخدمة بعد تجربته الأولى لناخذ المثال التالي :

شركة Carnival Cruise Lines تسيّر رحلات بحرية على متن سفن مجهزة بشتى الوسائل الترفيهية التي تتيح للسياح قضاء وقتاً ممتعاً. تركز الشركة في تسويقها على الصورة المتألقة والتسهيلات التي تؤمنها على سطح السفينة، لاسيما وأن السياح يقضون 80٪ من وقتهم على سطح السفينة التي تبهر بهم من مرفأ إلى آخر، والصورة المبهجة التي ترسمها الشركة في دعاياتها التلفزيونية ليست صورة كاذبة وتجربة الزبائن تؤكد ذلك. ولهذا تعد الشركة من الشركات الناجحة في حين نجد أن الكثير من الشركات تصور نفسها من خلال دعاياتها على نحو مخالف للواقع أو بعبارة أخرى لا تقدم الشركة ما تعد بتقديمه .

بعض الشركات لا تركز في حملاتها التسويقية على مزاحمة الشركات الأخرى بقدر ما تركز على تفردتها بصفات معينة. ويوضح بيتر لوندي Peter Laundry رئيس شركة Laundry Rogers Design الفرق بين هذين الأسلوبين بقوله : «التسويق الذي يعتمد على الصورة الإيحائية يركز على التصدي لدعايات الأطراف المنافسة والمزايدة الإعلانية، في حين يعتمد التسويق الآخر على إتباع خط مستقل متجاهلاً إلى حد ما نشاط الأطراف المنافسة. وهذا النوع من التسويق يؤكد على خصوصية المنتج مما يوحي للزبون بأن الشركة ليست كبقية الشركات وهذا بدوره يؤدي إلى اكتساب ثقة ووفاء الزبائن»⁽¹⁵⁾.

ومن الشركات التي تنحى هذا المنحى في التسويق : شركة Apple ، للكيبوتر ، Ben & Jerry ، The Body shop ، Smith & Hawkens ،

Starbucks Coffee . ويقول لوندي معلقاً على نشاط هذه الشركات : «تتميز هذه الشركات عن غيرها بمنتجاتها وخدماتها دون اللجوء إلى المزايدة الدعائية مع الأطراف المنافسة».⁽¹⁶⁾ خذ مثلاً آيتا روديك التي أسست شركة the body shop ، وهي شركة تصنع مستحضرات تجميل . تفاخر روديك بأن مستحضراتها تحوي فقط مكونات طبيعية مستخرجة من الأعشاب وتباع في حاويات رخيصة يمكن إعادة تصنيعها واستخدامها من جديد recyclable ، ثم أن الشركة لا تستخدم الحيوانات في اختبار منتجاتها مما يساهم في تدعيم صورة الشركة وسمعتها في نظر المجتمع ككل .

أما بالنسبة لقنوات التسويق marketing communication ، فالبون شاسع بين التسويق الذي يعتمد على الصورة الإيحائية والتسويق الذي يعتمد على السمعة . فالأول يقول لوندي : «يقوم على الدعاية والإعلان بشتى الوسائل مثل الكتالوجات والنشرات البريدية والتقارير السنوية... الخ» . في حين يقوم التسويق الذي يعتمد على السمعة ، على إقناع المستهلك بأن الشركة تقرن القول بالفعل . خذ مثلاً الفقرة التالية التي وردت في التقرير السنوي لعام 1995 لشركة Ben & Jerry المعروفة بتبنيها لبرامج اجتماعية إلى جانب نشاطها التجاري :

حتى الآن لا تزال Ben & Jerry تفتقر إلى طباعة معلومات عن القيمة الغذائية على علب الآيس كريم التي اشتهرت بها . والجانب الآخر هو أن الشركة لا تمنح إجازات عائلية مدفوعة لموظفيها ، كما أنه لا يوجد سوى موظف واحد من الأقليات ، في إدارتها العليا . أما بالنسبة لتوفير الطاقة والحد من التلوث فليس لدى الشركة إحصاءات وافية بهذا الشأن . إلا أن علاقة الشركة مع البائعين (الحاصلين على رخص امتياز Franchise) قد تحسنت ولكن الشركة لا تزال بحاجة إلى توعيتهم إلى ما تعتبره رسالتها الاجتماعية .⁽¹⁷⁾

لا شك بأن مضمون هذه الفقرة لا يعطي صورة ناصعة عن الشركة ،

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 79

ولكنه يعزز الثقة بمصداقيتها. ولا يخفى أن أغلب التقارير السنوية التي تصدرها الشركات المساهمة تثير الشبهة وعادة ما يقرأها المساهمون بحذر.

نيكولاس هايك من الذين يؤمنون بجدوى التسويق المبني على السمعة، وهو بالمناسبة مؤسس سواتش Swatch، والجدير بالذكر أن شركته استطاعت بمفردها إنقاذ ماتبقى من مصانع الساعات السويسرية العادية (غير الثمينة) التي أوشكت على الانهيار في حقبة معينة. أدرك هايك أن المطلوب هو استثمار الشهرة التاريخية للساعات السويسرية بالإضافة إلى عامل السعر، لذا عمد إلى إنتاج ساعة زهيدة السعر لا تحتاج إلى تصليح وجميلة في آن واحد وهي الساعة المعروفة بـ swatch وخلال عشر سنوات بعد بدر الإنتاج بيع حوالي 100 مليون في هذه الساعة وارتفع ربحه السنوي إلى 286 مليون دولار.

ويقول هايك أن تسويق الساعة ركز على النقاط التالية: الجودة العالية إذ يكفي أن الساعة سويسرية الصنع (وهذه ملاحظة هامة) ثم رخص الساعة التي كانت تباع بـ 60 مارك وهو ثمن زهيد لم يكن ليتصوره أحد في ذلك الوقت لاسيما في بلد مثل سويسرا التي يتقاضى فيها الأفراد العاملون أجوراً عالية.⁽¹⁸⁾

و يقول بيتر لوندي في هذا الصدد: إن توفر الصورة المتميزة والسمعة الحسنة لشركة ما يجعل العاملين في الشركة يفخرون بانتمائهم إلى هذه الشركة. والزبائن وحتى رجال الصحافة يشيدون بها. وباختصار نقول أن كل من العاملين في الشركة والزبائن والصحفيين يساهمون في انتشار مبيعات الشركة مما يخفف من النفقات التي تتحملها الشركة في سبيل ترويج نفسها ومنتجاتها.⁽¹⁹⁾

إن التسويق الذي يعتمد على التميّز الذي تتمتع به الشركة يشكل الدعامة الكبرى في بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء. والسبب في ذلك يعود إلى أنه من الصعب على الأطراف المنافسة محاكاة هذا التميّز.

وسواء اخترت نهجاً تسويقياً يركز على السمعة الحسنة للشركة أو على صفات أخرى، تبقى القاعدة الأساسية أن تكون منتجاتك وخدماتك متوافقة فعلاً مع ما تدعيه في إعلاناتك ودعاياتك. وقد عرّف أحدهم ذات مرة التسويق الناجح بقوله أنه القدرة على إقناع عدداً كبيراً من الزبائن المحتملين شراء منتجك بالثمن الذي يضمن لك ربحاً، ودور التسويق هنا يكمن في استهداف أولئك الناس الذي يحتاجون أكثر من غيرهم إلى السلعة التي تسعى إلى بيعها وإقناع هؤلاء بمتعة السلعة أو الخدمة.

إن أغلب الناس هذه الأيام يتطلعون إلى الشركة المؤسسة التي توفر لهم الخدمة الشخصية والعناية الخاصة ولا تعاملهم كمجرد زبائن مثلهم مثل غيرهم. وحاجة الزبون للخدمة والعناية الخاصة لها أهمية قصوى في بعض القطاعات الخدمية مثل المؤسسات أو بالأحرى المكاتب التي تعنى بدفن الموتى وعمل الترتيبات المناسبة وتأمين كافة مستلزمات الجنائز بالتشاور مع أنساب الشخص المتوفي. من الطبيعي في حالة كهذه أن يتعامل المكتب مع الزبائن على أساس فردي وأن يلبي رغباتهم الخاصة وأن يراعي ظروفهم ومشاعرهم ويتقاضى أجراً معقولاً. وقد نجح في هذا المضمار روبرت والترب شركة Service Corp. International SCI ومديرها التنفيذي والذي تتولى مؤسسته ترتيب كل جنازة من أصل 11 جنازة في سائر أنحاء أمريكا. إذ يوجد 662 فرعاً للشركة في 39 ولاية. و تبلغ إيرادات SCI ما يقارب 1000 مليون دولار سنوياً. والجدير بالذكر أن هذه الفروع تعمل تحت أسماء ذات طابع محلي وقد تعمدت الشركة ذلك كي لاتوحي للزبون بأنه يتعامل مع سلسلة chain متاجر أو مطاعم أو فنادق.

ولا شك بأن سلاسل بيع الـ هامبرغر الكبرى مثل ماكدونالد لها ميزاتها من حيث غزارة الإنتاج و الخدمة السريعة. لكن SCI تدرك أن هذه الصورة لا تتناسب مع طبيعة عملها، فمثل هذه الصورة قد يؤدي مشاعر غالبية الزبون

تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل • 81

لأسباب واضحة. وكما قال أحد الكتاب: «لا أحد يريد جنازة على طريقة ماكدونالد No body wants a MacFuneral⁽²⁰⁾».

من الملاحظ أن SCI كشركة ليس لها حضوراً في السوق مثل بقية الشركات، بل يوجد فروع محلية عديدة مندمجة في محيطها و تقوم بأعمالها بنجاح. ففي نيو يورك مثلاً، حيث يوجد فئات اثنى واقتصادية متنوعة تصر على ترتيب جنازتي معين، تقوم SCI بعمل الترتيبات اللازمة التي تلبى رغبات كل من هذه الفئات.

إذن يمكن أن تستفيد شركتك أن تستفيد عبر إنشاء فروع محلية وتبقى الشركة وراء الكواليس إن صح التعبير، أو أن تعلن عن نفسها ومنتجها إذا كان هذا المنتج موجهاً نحو شريحة متميزة كما فعلت باكارد في أول عهدها.

الاستدلال على الزبائن الذين يمكن استثمارهم

حددنا في مطلع هذا الفصل ثلاثة قضايا تسويقية رئيسية حيث تطرقنا أولاً إلى تحديد السوق الهدف وثانياً إلى الصورة أو الانطباع الذي يجب غرسه في ذهن المستهلك. القضية الثالثة التي نتعرض لها الآن تتعلق بتحديد ومن ثم فرز أولئك الزبائن المحتملين الذين يجب التركيز عليهم.

ثمة أمور ثلاث يجب التنبه لها عندما تبادر بالاتصال بالمستهلك المحتمل سواء عن طريق الهاتف أو بمقابله شخصياً.

- 1 . خاطب الشخص باحترام وتجنب الحديث معه وكأنه صديق .
- 2 . ابدأ بتعريف نفسك والعمل الذي تقوم به. اذكر طبيعة السلعة أو الخدمة التي تريد بيعها وفائدتها له بالذات وبدون أن تطيل عليه .
- 3 . استأذنه بمتابعة الحديث .

اعتبر النموذج التالي :

أستاذ أحمد؟ (انتظر الرد) ثم تابع كلامك : أنا فلان واعملى لدى مركز الاستشارات التسويقية ونختص في مساعدة شركات شركتك في اجتذاب زبائن دائمين... هل لديك شيئاً تود الاستيضاح عنه؟ والسؤال الأخير هو بمثابة استئذان بمتابعة الحديث، و يعطيك إشارة بالاستمرار وبأن الزبون على استعداد لأن يقضي وقتاً أطول معك .

أما عندما يتصل المستهلك المحتمل بك فالموضوع يتخذ منحى آخر. يستخدم بعض رجال التسويق تكتيكاً لتحفيز المستهلك على المبادرة بالاتصال بك وعموماً لن يستجيب في هذه الحالة سوى الزبون المحتمل وهذا بالضبط ما يجب أن تسعى إليه الشركة. على سبيل المثال، أرسلت شركة رينو (صانعي سيارات رينو) ساعات إلى 300 ألف ألماني ممن يبدلون سياراتهم من حين لآخر، غير أن هذه الساعات كانت تنقصها قطعة معينة كي تعمل، وأرقت كل ساعة برسالة قصيرة تقول بأن متسلم الساعة سيحصل على القطعة الناقصة إذا جرب قيادة سيارة رينو دون أن يكون عليه أي التزام. وقد استجاب لهذا الطلب ثلث عدد الذين تم الاتصال بهم أي مائة ألف شخص. وفي نهاية المطاف اشترى 2000 من هؤلاء سيارة رينو. من الواضح أن نجاح تكتيك التسويق كهذا لا يقاس بعدد الساعات التي وُزعت مجاناً أو بعدد الأفراد الذين جربوا قيادة السيارة وإنما بعدد السيارات التي بيعت بالفعل.⁽²¹⁾

إن المشكلة بالنسبة للكثير من الشركات لا تكمن في جعل المشتري أو المستهلك يتصل بهم بقدر ما تكمن في ترغيب المستهلك بالشراء بعد اتصاله. وكما يقول جيرى فريد في إحدى نشراته الموجهة إلى بائعي المفروشات : «ما الفائدة من جعل الناس يتقاطرون على مخزنك دون أن توفق في بيعهم شيئاً؟ ثم هل لديك أية فكرة عن الكلفة التسويقية لاجتذاب زبون محتمل إلى مخزنك».⁽²²⁾

إن الكثير في الشركات، وبصرف النظر عن القطاع التجاري أو الصناعي الذي ينتمون إليه، يتصرفون وكأن مفتاح النجاح يكمن في استدراج المستهلك للاتصال بهم، ناسين أن المطلوب هو استهداف الزبائن المحتملين، بالمعنى الذي اصطلحنا عليه، بغية تحويلهم إلى مشترين.

إليك هذا المثال الحي:

في واحدة من سلسلة ندوات أقامها واين مورغان وضمت الندوة وسطاء عقاريون مبتدئون مهمتهم بيع منازل وشقق سكنية، قام مورغان أمام الحضور بالاتصال هاتفياً بستة مكاتب عقارية اختارها عشوائياً في صفحة الإعلانات المبوبة في صحيفة محلية كما اختار ستة بيوت معروفة للبيع عن طريق تلك المكاتب وقد أوهم الموظف المسؤول في كل من هذه المكاتب بأنه مقدم على شراء بيت وطرح عليه الأسئلة الثلاث التالية:

● هل يقبل البائع بشروط تقسيط معينة عن طريق الصندوق التعاوني الذي يشترك فيه.

● ما هي مساحة الأرض المحيطة بالبيت؟

● ما هي الدفعة الأولى المطلوبة.

وقد أجاب كل من الوسطاء الذين اتصل بهم على أسئلته ببساطة. أخيراً طلب مورغان من كل منهم تزويده بعنوان البيت و وعد بالذهاب لتفحص البيت وأنه سيعاود الاتصال بهم في حال أعجبه البيت.⁽²³⁾ وفعلاً أجاب جميعهم على كل من أسئلته دون أن يطلب أي منهم رقم هاتفه. إلا أن واحداً منهم فقط طلب معرفة اسمه واكتفى بالاسم الأول لمورغان غير مكترث بمعرفة الاسم الكامل.

يظهر هذا المثال مشكلة لا تخلو منها الكثير من البرامج التسويقية. وهي أن الشركات يجب أن تدرب موظفي المبيعات على كيفية التعامل مع الزبائن الذين يتصلون بها.

المطلوب تدريب الموظف في حالات كهذه على كيفية تحويل المستهلك

المحتمل إلى زبون محتمل كما يجب أن يمتلك الموظف المهارات اللازمة لجعل هذا الزبون يقدم على الشراء.

كلمة أخيرة عن الإعلانات التي تنشرها المكاتب العقارية في الصحف: من الواضح أن الهدف الأساسي لهذه الإعلانات يجب أن يكون استدراج مجموعة من المستهلكين وتحويل ما أمكن منهم إلى زبائن محتملين وبيعهم البيوت في نهاية المطاف. هذا هو المبدأ الذي يجب أن يفهم وإلا يصبح الوسيط العقاري مجرد شخص يجيب على أسئلة ولا يخطر بباله أن يوجهه هو بعض الأسئلة المفيدة.

وسواء اتصل المستهلك بالبائع أو بالعكس تبقى القاعدة هي أن يمهد البائع لتحويل هذا المستهلك إلى زبون محتمل. ثمة عدة أسئلة أساسية يتعين على البائع معرفة أجوبتها. وعموماً تتلخص الأسئلة في التالي:

- هل لدى المستهلك مطلب خاص أو مشكلة يمكنك أن تساعد على حلها؟
- هل لدى المستهلك الرغبة في حل مشكلته وما الذي يريده بالضبط؟
- هل هذا المستهلك مخولاً بالشراء (ربما كان مسؤولاً عن المشتريات في مؤسسة ما)؟

- هل هو على استعداد لتسديد قيمة منتجاتك أو خدماتك؟
- هل يملك صلاحية اتخاذ قرار الشراء ضمن مدة زمنية معينة؟

إذا كان الجواب «نعم» عن الأسئلة الواردة أعلاه فيمكن اعتبار هذا المستهلك زبوناً محتملاً. لنعد قليلاً إلى الوراء لنستعرض المحادثة التي دارت بين واين وبين الوسيط العقاري.

لنأخذ السؤال الأول الذي طرحه واين (هل يقبل البائع بشروط تقسيط...؟) كان يمكن للوسيط أن يجيب: «نعم ولكن هل الشراء عن طريق صندوق التعاون مهماً بالنسبة لك؟».

وعندما سأل واين عن مساحة الأرض المحيطة بالبيت كان من المفيد لو

رد الوسيط بالسؤال عما إذا كان الزبون يبحث عن بيت تحيط به مساحة كبيرة من الأرض. أما بالنسبة لـ الدفعة الأولى المطلوبة كان يمكن للوسيط أن يبدأ إجابته بالسؤال، «ما هي الدفعة الأولى التي يمكنك تسديدها بارتياح؟».

إن الأسئلة التي يطرحها البائع (الوسيط العقاري) يجب أن تكون واسطة لغاية، والغاية هنا إعطاء المستهلك الخيارات المناسبة التي تملئها احتياجات ورغبات هذا المستهلك.

أخيراً يدعو واين الوسيط العقاري المبتدئ إلى عدم إهمال السؤال عن الاسم الكامل للمتصل (هاتفياً أو حضورياً) وأخذ رقم هاتفه كي يستطيع متابعة الموضوع. قد يتهرب الشخص المتصل من إعطاء اسمه الكامل ورقم هاتفه ولكن هذا التصرف يمكن اعتباره مؤشراً يستفاد منه في معرفة مدى جدية الزبون.

في حال كون الشخص الذي تتحدث معه غير مخول باتخاذ قرار الشراء فلا يجوز أن تضيع وقتك. يمكنك في حالة كهذه أن تسأل بلباقة السؤال التالي: «قبل أن تبت بالموضوع هل يوجد طرف آخر تود استشارته ومن الذي سيوقع العقد؟». من المفيد أن تعرف أسماء الأشخاص الذين بيدهم القرار وتسعى بطريقة أو بأخرى الوصول إلى صانع القرار لعرض خدماتك أو اقتراحاتك.

ننتقل الآن إلى الموضوع المتعلق بقدرة الزبون واستعداده ليدفع الثمن المطلوب سواء كان ذلك ثمن بضاعة أو خدمات، ثمة أسلوب يستخدمه «نيدو كويباين» لاختبار قدرة واستعداد الزبون لتسديد اجر الاستشارة أو الدراسة الأولية. وبالمناسبة يعمل نيدو استشارياً لرجال المال والأعمال، ومن المعروف أن الكثير من الذين يزاولون مهنته يتخرجون عند ذكر الأتعاب التي يتقاضونها. ويعتقد نيدو أن الزبون الذي لا يستسيغ دفع تكاليف الدراسة الأولية لن يكون على استعداد لتكبد أجور دراسة مكتملة للمشروع. وأفضل طريقة في هذه الحالة

هو أن تقول للزبون صراحة وفي مرحلة مبكرة: «ستكلفك الدراسة الأولية هذه 2000 دولار» ثم تتابع قائلاً: «هل هذا ضمن ميزانيتك؟» إذا كان الجواب بالنفي فيتعين عليك معالجة هذه الناحية على الفور وبالشكل الذي تراه مناسباً.

ثمة جانب آخر للتعامل مع المستهلك المحتمل لم نتعرض له بعد، وهو الجانب المتعلق باستعداد المستهلك لاتخاذ قرار ضمن مدة زمنية محددة.

زرت منذ بضع سنين زرت معرضاً للبيوت الجاهزة أقامته مجموعة من شركات البناء، وخلال تجوالي في المعرض سمعت أحد مندوبي المبيعات يسأل سيدة كانت قد أبدت اهتماماً بشراء بيت مصمم حسب الطلب، إذا كان بيتها الحالي معروضاً للبيع. وقد لفت انتباهي مهارة هذا البائع. إذا استطاع بسؤاله هذا أن يكشف مدى جدية هذه السيدة، وعزمها على شراء بيت جديد، إذا كان الأمر كذلك فالبائع يتحدث مع زبون محتمل وعليه بذل الجهد الإضافي المطلوب لتمويل هذا الزبون المحتمل إلى مشتري.

ومن ناحية أخرى، لو كان جواب السيدة من قبيل: «إن زوجي يرفض استقبال أي وسيط عقاري في منزلنا. لقد انتقلنا إلى هذا المنزل منذ سنة ويقول زوجي أنه يود السكن فيه ثلاث سنوات أخرى». في هذه الحالة من الواضح أن السيدة زبون ضعيف. إن معرفة الدورة الزمنية لمشتريات الزبون buying Cycle من الأمور الهامة في تأهيل الزبون.

إن توجيه الأسئلة المناسبة يمكنك من معرفة مدى استعداد الزبون للشراء ويمتلك حرية القرار وإذا كان الأمر كذلك فهذا الزبون يستحق أن نعيده اهتمامنا وأن نعمل على تحويله من زبون مؤهل إلى زبون جديد.

إن اجتذاب زبائن مؤهلين (أي مؤهلين للاستفادة منهم) يقتضي الاختيار الصائب للسوق الهدف بالإضافة إلى الصورة التي تعرض بها الشركة منتجاتها

وخدماتها. وعندما تتحقق هذه الشروط ستكون جاهزاً لاتخاذ الخطوة القادمة .
وقد لا تكون أول صفقة بيع تحققها أهم مرحلة في العملية ولكنها قطعاً
الأكثر إثارة، ولا بد منها على أي حال. كي تستطيع استثمار هذه الفرصة لتحويل
المشتري إلى زبون وفي .

خلاصة الفصل الرابع

- الاختيار الصائب للسوق الهدف يزيد من قدرتك على «تأهيل» الزبائن والارتقاء بهم إلى مصاف الزبائن الأوفياء .
- البحوث التسويقية والاستقصاءات وتصنيف الزبائن، جميعها من الوسائل التي لا غنى عنها في تحديد السوق الهدف .
- لا تقوم خدمة الزبائن إلا عندما تتبنى الشركة رؤيا معينة لحاجات ورغبات الزبائن. المؤسسة التجارية التي تعرف من أين يؤكل الكتف هي تلك المؤسسة التي تختار زبائنها بعناية وتتعلم منهم .
- دع الزبائن يعرفون الشركة عن كثب ويعرفون أيضاً مبادئها المعلنة، لأن ذلك سيساعد على تدعيم صورة الشركة ومركزها في السوق .
- من الضروري جداً اختيار الوسيلة الملائمة التي تُميز الشركة عن مثيلاتها من الشركات الأخرى. ثمة واسطتان رئيسيتين لتحقيق هذا الغرض: (1) زرع صورة معينة للشركة في أذهان الناس أو (2) التركيز على حسن السمعة .
- في جميع الأحوال يجب على الشركة أو صاحب العمل أن يصدق القول في كل ما يتعهد به أو يعلن عنه. يجب تدريب الموظفين، رجال المبيعات على طرح الأسئلة «المناسبة» على الزبائن الذين يبدوون لأول وهلة راغبين في الشراء. إن الكثير من الخطط التسويقية تركز على الاستراتيجية وتهمل الجانب التطبيقي .

5

تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري

إن تحويل الزبون المحتمل إلى مشتري يتمثل في السعي بوسائل مباشرة أو غير مباشرة لبيع السلعة أو الخدمة. لنلقي نظرة سريعة على تاريخ البيع والشراء في أميركا.

ثمة أدلة يعود تاريخها إلى العصر الحجري بأن إنسان ذلك العصر كان يقوم برحلات طويلة بغرض مقايضة سلعة بسلع أخرى غير متوفرة في البقاع التي اتخذها موطناً له حيث كان نشاطه الاقتصادي ينحصر بالصيد وجمع الطعام. وعموماً نستطيع القول أن الفرد في ذلك العصر المتأخر كان يقايض الأشياء الفائضة عن حاجاته بسلع أخرى لتغطية احتياجاته.

لكن هذا الوضع تبدل تدريجياً، فمذ بداية القرن التاسع عشر قرر بعض الصناعيين في ولاية مساتشوستس توظيف رجل متجول يقوم بعرض عينات من منتجاتهم في المناطق الريفية والسعي لتأمين طلبيات من التجار المحليين، ويمكننا اعتبار هذا الرجل أول مندوب مبيعات، بالطبع كانت هذه الفكرة تعد ابتكاراً في حينها، أما الآن فقد أصبحت أمراً شائعاً.

منذ 200 عام والعقلية التجارية الأميركية تعنى بالدرجة الأولى باجتذاب

زبائن جدد، وتستخدم لهذا الغرض فرقاً من البائعين المدربين على السعي الحثيث لبيع أكبر عدد ممكن من الزبائن. لاشك بأن هذا التركيز الدائم على اجتذاب الزبائن قد لعب دوراً هاماً في تقوية القطاع الصناعي في أميركا. من ناحية أخرى برزت صورة سلبية تتمثل في البائع أو مندوب المبيعات الذي يضغط على الزبون ويضلله أحياناً من أجل بيعه سلعة قد يندم المستهلك على شرائها. عندما درّست مادة التسويق في جامعة تكساس، كنت دائماً أبدأ محاضرتي بالطلب من تلامذتي وضع قائمة بالصفات التي يتمتع بها البائع من وجهة نظرهم، وقد نعتهم البعض بالانتهازية والتهرب وعدم الأمانة واتباع طرق ملتوية إلى ما هنالك من الصفات غير المشرفة.

ثمة أدلة تشير إلى أن الشركات بدأت الآن تدرك بأن التركيز يجب أن يكون على كيفية اكتساب الزبائن وليس على مجرد بيع سلعة فقط لا غير.

يقول ألفرد زينين المدير التنفيذي لشركة جيليت Gillette أن شركته تركز على اكتساب الزبون والمحافظة عليه في حين تركز ريمينغتون Remington (الشركة المنافسة) على بيع ماكينات الحلاقة،⁽¹⁾ بمعنى أنها تتبع سياسة قصيرة النظر.

عناصر الصفقة الناجحة

رأينا في الفصل السابق أن مندوب المبيعات يضطر للقيام بسبعة زيارات تسويقية (كحد وسطي) كي ينجح بإبرام صفقة بيع واحدة. في حين أن إبرام صفقة التالية (مع نفس الزبون) يستلزم ثلاث زيارات.⁽²⁾

والجدير بالذكر أن «قاعدة السبعة» rule of seven التي تؤكد على أهمية احصائيات حديثة، ليست اكتشافاً جديداً، بل كانت معروفة من قبل المسوقين منذ أكثر من نصف قرن. وظهرت أول مظهرت في قطاع السينما في الثلاثينات. كان الركود الاقتصادي الشهي في تلك الفترة the great depression يلقي بظلاله وكان

الناس يعانون من قلة السيولة، حتى أن شراء تذكرة سينما في تلك الأيام كان عبأً على المستهلك.

لذلك كان على مسوقي الأفلام السينمائية أن يجدوا وسيلة لاستجرار أكبر عدد من المشاهدين خلال فترة زمنية ممددة وقبل أن تقوم صالات السينما بعرض الفيلم الذي يليه. وهنا اكتشف مسوقوا الأفلام الحقيقية الاحصائية التالية، وهي أن الفرد الذي يرتاد السينما عادة، يتميز القرار بشراء تذكرة لمشاهدة فيلم معين إذ سمع عن هذا الفيلم سبع مرات خلال اثنتين وسبعين ساعة.⁽³⁾

من الضروري أن يكون لدى البائع صورة واقعية عن ما يتطلبه تحويل زبون محتمل إلى مشتري ويجب أن نكون واقعيين، بمعنى أنه يجب أن ندرك أن تصريف السلعة والخدمة، تبعاً لطبيعة هذه السلعة أو الخدمة، قد يضطرك للقيام بعدة زيارات تسويقية، لاتنسى بأنك تريد أن تبين علاقة، والعلاقات تستغرق وقتاً لتنمو.

يعمل جيريل والترز لدى شركة Union Carbide Specialty Powders بصفة مندوب مبيعات. والشركة هذه تختص ببيع مساحيق صناعية لها استعمالاتها الخاصة. وجد والترز بعد قيامه ببعض التحريات أن شركة الخطوط الجوية American Airlines يمكن ضمها إلى زبائنهم. قضى والترز ثمانية عشر شهراً كان خلالها يتردد بانتظام على مكتب الشركة ويقابل المسؤول عن المشتريات فيها في محاولة لتسويق بضاعة شركته، ولكن يبدو أن المسؤول لم يكن متجاوباً، إذ كان يتعامل منذ عدة سنوات مع شركة أخرى وصارت تربطه بتلك الشركة علاقة وطيدة، وبالرغم من هذا الوضع واصل والترز اتصالاته بالمسؤول عن المشتريات عارضاً مقترحات جديدة ومنافع تهم المشتري مما مكّنه تدريجياً من الإطلاع على احتياجات الزبون.

وفي أحد الأيام اتصلت شركة الطيران بـ والترز وتكلم معه مدير

المشتريات وكان هذا المدير قد حل محل المدير السابق الذي تقاعد. وكان الموضوع يتعلق بحاجة المدير إلى شحنة مستعجلة وما إذا كان والترز يستطيع تأمين الكمية المطلوبة خلال 24 ساعة. وقد تعهد والترز بعد التشاور مع Union Carbide بتأمين الطلبية خلال المدة المحددة.

بعد مدة قصيرة من إتمام الصفقة اتصل المدير الجديد بـ والترز وأبدى استعداداه لبحث إمكانية توقع عقد كبير مع Union Carbide. الذي حصل أن المدير راجع ملفات سلفه ووجد أنه يمكن أن يستفيد من بعض المقدمات التي كان والترز قد عرضها على المدير السابق.

والجدير بالذكر أن شركة والترز استطاعت في نهاية المطاف أن تحظى بـ 27٪ من مشتريات American Airlines من المساحيق الصناعية، أي بما قيمته 250 ألف دولار سنوياً.

من المفيد أن نذكر ما تكلفه والترز لإبرام أول صفقة بيع مع الشركة المذكورة: أجرى والترز ما مجموعه 92 مكالمات هاتفية بالإضافة إلى 13 اجتماع في مكتب الزبون وكتابة 18 رسالة على مدى أربع وعشرين شهراً. وقد كانت ثمرة هذه الجهود عقداً سنوياً بقيمة 250,000 دولار. وهنا من المفيد أن نتذكر الحقيقة القائلة بأن 20 بالمئة من مندوبي المبيعات يبيعون 80 بالمئة من المنتجات.

من الملاحظ أن الجهد والوقت المطلوب استثماره في إبرام عقد أو صفقة أخذ في الازدياد في السنوات الأخيرة، ولذلك عدة أسباب وأهمها:

أولاً: جنوح الزبون إلى مواصلة تعامله مع المورد التي تعود عليه واطمأن إلى جودة إنتاجه وحسن خدمته. وبدو أن عامل السعر هنا يلعب دوراً ثانوياً إلى حد ما، وليس من السهل إقناع الزبون في هذه الحالة بجدوى التعامل مع مورد جديد.

ثانياً: يميل الزبون إلى تقليص مشترياته في الظروف الاقتصادية الصعبة.

تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري • 93

ثالثاً : الأسواق العالمية لها خصوصيتها والتمايز الثقافي للأمم يتطلب تكيف البائع مع أنماط العمل التجاري المتبع في بلد ما .

لنأخذ على سبيل المثال تجربة مؤسسة Stern في هذا المجال. تعمل هذه المؤسسة في ميدان الاستثمارات العقارية وقد باعت في السنتين الماضيتين حوالي 190 ألف متر مربع من الأراضي. وتتبع هذه المؤسسة أسلوباً ناجحاً في البيع بإنشائها علاقات مثمرة مع الزبائن لاسيما اليابانيون، يقول السيد Stern إنني أنه عندما اجتمع بالمستثمر الياباني للمرة الأولى نتحدث عن قضايا اجتماعية وسياسية وأمور أخرى وذلك بقصد تهيئة الجو وبناء الثقة قبل أن ندخل في صلب الموضوع، ويضيف Stern قائلاً: «أنا من الذين يؤمنون ببناء علاقة طويلة الأمد ولا أؤمن بالصفقات السريعة التي تحقق مكاسب مؤقتة».⁽⁴⁾

يتطلب التسويق الخارجي، أي في الأسواق العالمية، قدرًا من الصبر وطول الأناة من المسوقين الأميركيين إلى حد لم يكن معهوداً في السابق. ويقول المحلل التجاري توم بيترز: «لقد أصبحت الأسواق العالمية قبلة أنظار رجال الأعمال وسيبقى الأمر كذلك إلى الأبد. ويلخص بيترز الاستراتيجية المطلوبة لاختراق الأسواق العالمية بعبارتين: «بناء العلاقات أولاً» و«التحلي بالصبر الكافي».

ويورد بيترز الإحصاءات التالية التي لا تحتاج إلى تعليق: قضت شركة ARCO ثلاث سنوات في محاولة لاختراق السوق الصيني إلى أن نجحت في توقيع عقد متواضع مع الصين للتقيب في قاع البحر، في حين لم تستطع شركة ROKM أن نخترق السوق اليابانية إلا بعد بضع سنوات وعشرين زيارة لليابان، أما شركة كوكاكولا فقد بقيت تستثمر في السوق اليابانية على مدى عشر سنوات قبل أن تبدأ بجني الأرباح. من الواضح إذن أن تنمية العلاقات يحتاج إلى وقت.⁽⁵⁾

ويقول بيترز في كتابه، Thriving on chaos، بأن من المفيد أن نمارس عملنا وكأن جميع زبائننا أجنب لا يتكلمون لغتنا إن زبائننا سواء كانوا أجنب أو أميركيون ينظرون إلى المنتج من زوايا مختلفة جداً. وعلى البائع (شركة أو مورد) أن يعي هذه الناحية وأن يصغي للطرف الآخر ويتكيف مع المعطيات.

القضية قضية ثقة

إن أول ما يخطر ببال الفرد الذي يتعامل للمرة الأولى مع بائع ما، هو مدى مصداقية هذا البائع وقد يتساءل:

- هل يتكلم هذا الرجل عن معرفة؟
- هل نستطيع الوثوق بأمانته؟
- هل فعلاً يهمه مصلحتنا أم أنه يريد فقط بيع سلعته؟
- هل ستبقى الشركة التي يمثلها هذا البائع في السوق بعد سنتين من الآن؟

إن بناء علاقة متينة مع الزبون يتطلب بُعد نظر والرغبة في استثمار هذه العلاقة مستقبلاً أو عندما تحين الفرصة. المثال التالي يظهر هذا الجانب من التسويق. ريتش بارزالو يعمل مخططاً مالياً financial planner مع شركة John Hancock للاستشارات المالية. أدرك بارزالو أن اختراق سوق جديد ليس بالأمر السهل. كان أول ما فعله أن اتصل بأحد المحاسبين المرموقين الذين يتعاملون مع شركات معينة، وأوكل إليه مهمة تنظيم البيان الضريبي الخاص بضريبة الدخل المترتبة عليه. وبعد فترة نمت علاقة شخصية حميمة بين الاثنين. وأخيراً دل هذا المحاسب بارزالو على عدد من الزبائن يمكن أن يستفيدوا من الخدمات التي يقدمها بارزالو. كان أحد أولئك الزبائن رجلاً اشترى مؤخراً منشأة صناعية،

تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري • 95

وكان يبدو بحاجة إلى نظام تأمينات اجتماعية خاص بالعاملين في المنشأة. انتهز بارزالو الفرصة وسافر على نفقته الخاصة للالتقاء بالزبون، لكنه أصيب بخيبة أمل حين اكتشف أن العاملين في المنشأة قانعون تماماً بخطة الضمان الحالية من حيث الكلفة والخدمة وكما أن شركته لن تستطيع طرح خطة بديلة بكلفة أقل. وكان أن اقترح على الزبون أن يفاوض، نيابة عنه عند تجديد عقد الضمان الحالي. ما الذي كان سيجنيه بارزالو من هذه المبادرة الحسنة؟ والجواب لاشيء سوى النية الحسنة.

فبعد مدة قصيرة كلف هذا الزبون بارزالو بوضع خطة لإنشاء صندوق تقاعد بقيمة 125.000 دولار تدفع سنوياً. وغطت الخطة كافة العاملين في المنشأة المحلية بالإضافة إلى مجموعة أخرى من العاملين في فرع الشركة في ولاية أخرى. وكان هذا الفرع يعاني من دفع تعويضات كبيرة نتيجة لطبيعة الأبحاث التي كان العاملون يقومون بها. وقد استطاع بارزالو إقناع شركته بتقديم عرضاً منافساً شريطة أن يخضع أفراد المجموعة إلى فحص طبي. وكان له ما أراد. غير أن القصة لا تنتهي هنا، إذ أن صاحب المؤسسة اشترى أيضاً تأمينات على الحياة بقيمة 2 مليون دولار.

وسرعان ما بدأت المبيعات تنشط. إذ أن المحاسب نفسه أصبح واحداً من زبائنه. وكلف برزالو بوضع برنامج معاشات العجز Disability Plan يحل محل البرنامج الحالي لشركته، كما أضاف ما قيمته 2 مليون دولار من التأمينات على الحياة لصالح الشركة. ويعلق بارزالو على كل ذلك بقوله: «بدأ كل شيء بـ البيان الضريبي ولم يكن لدي أدنى فكرة إلى أين سيقودني ذلك».⁽⁶⁾

أما العبرة التي يمكن استخلاصها من تجربة بارزالو، فهي أن كسب ثقة الزبون والأمانة في التعامل معه يمهدان السبيل للنجاح.

عندما نتساءل إذا كان بوسعنا أن نثق بهذا الشخص أو تلك الشركة، من

المفيد الرجوع إلى سجل هذا الشخص أو الشركة قبل اتخاذ القرار. ثمة أربع وسائل أساسية يمكن استخدامها لبناء هذه الثقة التي تحدثنا عنها، وسنشرحها من خلال الأمثلة الآتية:

الوسيلة الأولى:

يتبنى ريك باريرا الخبير في إدارة المبيعات Sales Management القاعدة التالية التي لها ما يبررها: قبل أن تفكر بعرض سلعتك أو خدماتك على الزبون المحتمل، مهّد لذلك بالتعريف عن نفسك وعن الشركة التي تمثلها. على سبيل المثال يمهد باريرا قبل زيارته الأولى للزبون بتوجيه ثلاث أو أربع رسائل مختلفة إليه عن طريق البريد. ويقول باريرا: «الذي يهمني في الدرجة الأولى هو أن يبقى اسمي واسم شركتي في ذهن الزبون، وسيان عندي إن قرأ الرسالة أم لم يقرأها».⁽⁷⁾

تعلم باريرا من تجاربه أن الزبون يتصرف عموماً على النحو الآتي: حين يتسلم الرسالة الأولى يلقي عليها نظرة سريعة ثم يلقيها جانباً، وعندما تصله الرسالة الثانية بعد أسبوع يقول لنفسه: ألم تردني رسالة من هذا الشخص من قبل؟ وحين يتسلم الرسالة الثالثة، يبدأ بمراجعة نفسه، وحين يتسلم الرسالة الأخيرة يقول لنفسه: «ربما من المفيد أن أتصل بهذا البائع».

عندما يقوم باريرا بزيارته الأولى للزبون ستبدو الزيارة طبيعية لاسيما وأن الزبون يعرف شيئاً عن البائع والشركة التي يمثلها. لم تكن الرسائل سوى وسيلة استخدمها باريرا لدعم مصداقيته ولتكون بداية علاقة بين الزبون والبائع.

الوسيلة الثانية:

إذا كنت تعمل في ميدان التجارة فلا شك أن هدفك هو النجاح في مهنتك. وأفضل طريقة لتحقيق هذا الهدف هي أن توفر لزيائنك المعلومات التي

تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري • 97

تفيدهم في اتخاذ القرارات الصائبة وتضمن لهم النجاح. وخير مثال على ذلك ما تعلمته شارون ستوري من خلال تجربتها الشخصية كبائعة.

كانت ستوري تعمل في مجال بيع أكياس الترشيح الصناعية industrial filter bags وخلال زيارة تسويقية قامت بها لإحدى شركات الفولاذ تبين لها أن الشركة المذكورة تواجه عدة مشاكل فني سببها الأكياس الحالية التي تستخدمها. وقد سأل الزبون ستوري عدة أسئلة فنية لكن الأجوبة التي أعطتها لم تكن وافية إذ أنها لم تكن مؤهلة للإجابة عن بعض هذه الأسئلة. لذا لم يسفر الاجتماع عن أية نتائج.

بعد عدة أسابيع رتبت ستوري موعداً بين المدير العام لشركتها والزبون لتزويده بالمعلومات الفنية اللازمة. لكن الفرصة ضاعت إذ اشترى الزبون الأكياس من مصدر آخر.

أدركت ستوري أن ضياع الفرصة كان بسببها. بعد مضي بضعة أشهر اتصل بها المدير التنفيذي لشركة الفولاذ ودعا شركة ستوري لتقديم عرض لضمه إلى العروض التي وصلت من شركات أخرى. وفعلاً قدمت ستوري عرضاً ناجحاً بقيمة 150 ألف دولار. وتقول ستوري معلقة على ذلك: «عندما يشعر الزبون أو المستهلك بأنك تساعد في أمور خارج حدود المعتاد فسيساعدك بدوره عاجلاً أو آجلاً».⁽⁸⁾

الوسيلة الثالثة:

إن الكثير من البائعين الذين تنقصهم الخبرة، وحتى ذوي الخبرة منهم يعمدون أحياناً إلى إرضاء الزبون بالمداينة أو قول ما يود الزبون سماعه. والبائع في هذه الحالة يريد إبرام الصفقة مهما كلف الأمر.

تعمل لينورا هايش في قسم المبيعات في شركة American Telco التي

تعمل في مجال أنظمة الاتصالات والخدمات التلفونية والجدير بالذكر أنها تعتبر أمهر بائع في الشركة، فقد استطاعت عام 1993 أن تضاعف عدد المشتركين بإضافتها 596 مشتركاً جديداً. وتروي هايش في هذا الشأن التجربة التالية التي تعرضت لها منذ مدة قريبة:

طلبت إحدى المؤسسات من الشركة التي تمثلها لينورا تقديم عرض لتجهيزات معينة تحقق مواصفات تلبي حاجات المؤسسة. قامت لينورا بتقديم العرض المناسب الذي تضمن بعض المعدات الإضافية التي لا بد منها لتلبية الاحتياجات التي حددتها المؤسسة. كما تسلمت المؤسسة عرض آخر من شركة منافسة وبسعر أدنى بكثير، إذ أكد مندوب هذه الشركة أن عرضهم يلبي كافة متطلبات الشركة ولا حاجة للمعدات الإضافية. وطبعاً فاز عرض هذه الشركة. كانت لينورا تدرك أن العرض الفائز لا يمكن أن يلبي طلبات الزبون من الناحية الفنية ولكنها فضلت التريث. بعد مضي عدة أسابيع اتصلت المؤسسة بـ لينورا طالبة منها المجيء وتركيب المعدات الإضافية التي كانت أكدت في السابق أنه لا بد منها. والواقع أن مندوب مبيعات الشركة التي فازت بالعقد أقرّ بعد الكثير من المماطلة والأخذ والرد أنه لا بد من شراء معدات إضافية لتحقيق المواصفات المطلوبة. كانت النتيجة الحتمية لذلك أن أوقفت المؤسسة تعاملها مع الشركة المذكورة ومع كل من يمت لها بصلة.

إن جنوح رجال المبيعات إلى البيع مهما كلف الأمر متجاهلين العواقب يؤدي أحياناً إلى نتائج على عكس ما يشتهي البائع كما توضح القصة التالية.

رغبت صديقة لي في شراء سيارة جديدة وصادف أن أعجبتها سيارة معروضة في إحدى وكالات السيارات. وكانت السيارة شبه جديدة، إذ كانت قد استخدمت لمدة قصيرة من قبل موظفي الوكالة. وقبل أن تهم صديقتي

تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري • 99

هذه بشراء السيارة سألت البائع إذا كانت الكفالة مطابقة للكفالة التي تمنحها الوكالة مع كل سيارة جديدة تباع. «نعم» أجاب البائع: «مثلها مثل السيارة الجديدة، أي أن الكفالة صالحة لمدة ثلاث سنوات أو بعد 30000 ميل، والكفالة تشمل كل شيء ماعدا الصيانة الاعتيادية كالبنزين والزيت وأشياء من هذا القبيل».

وبالفعل اشترت صديقتي السيارة، وبعد مضي أسبوعين أخذت السيارة إلى ورشة التصليح التابعة للوكالة لإصلاح بعض الأشياء البسيطة. وهناك قيل لها أن الكفالة لا تغطي هذه الأشياء. وعندما سألت عن السبب، قيل لها أن هذه الأشياء تغطيها الكفالة فقط ضمن الـ 3000 ميل الأولى. وبما أن سيارتك استخدمت قبل شراءها وتخطى عدادها الـ 3000 ميل أصبح هذا الجزء من الكفالة غير ساري، كان من المفروض أن يوضح لك البائع هذه الناحية.

يكفي القول أن هذه الصديقة قد فقدت ثقتها بهذه الوكالة بالرغم من أن أجرة التصليح كانت زهيدة. وهكذا أساءت الوكالة إلى سمعتها وضحت بعلاقة كان يمكن أن تستمر لسنوات.

العبرة: «كن صادقاً مع الزبون ولا تكتم شيئاً».

الوسيلة الرابعة:

يجب أن يسعى البائع لاكتساب ثقة الزبون عندما يلتقي به للمرة الأولى، واللقاء الأول بالغ الأهمية، إذ قد تكون له تداعيات ضارة إذا لم يحسن البائع التصرف. راجع الرسالة (1 - 5) التي تسلمتها وكالة سفريات.

تبين الرسالة سوء التصرف الفاضح الذي أبدته الوكالة في تعاملها مع زبون كان مهياً لأن يصبح زبوناً دائماً. توضح كلمات الزبون (كاتب الرسالة) أن الثقة عامل بالغ الأهمية في تحويل زبون محتمل إلى زبون جديد. إن الإهمال

الذي أبدته وكالة السفرات أثبت للزبون أنها غير جديرة بالثقة ولا يمكن الاعتماد عليها .

إن سوء التصرف في التعامل مع الزبائن علة شائعة في الكثير من القطاعات، يروي فيرن نيوتن، وهو مؤلف واستشاري سابق في الشؤون الدولية، الحادثة التالية التي جرت معه: ⁽⁹⁾

«قررت للمرة الأولى منذ 15 سنة أن أشتري سيارة أميركية الصنع بدافع الوطنية والإخلاص للصناعة الأميركية، وعزمت على شراء سيارة أولدزموبيل Oldsmobil Cutlass Supreme تتمتع بصفات محددة من ضمنها أن تكون مجهزة بوسادة هوائية air bag كإجراء وقائي عند حدوث اصطدام، لكن البائع (تاجر السيارات) أخبرني أن الصفات التي أطلبها لا تتوفر إلا في سيارة أكبر وأنه لا حاجة للوسادة الهوائية التي لها أضرارها على حد قوله، وأخيراً وعدني بالاتصال بي في اليوم التالي، ووعد بتأمين طلبي قبل نهاية الأسبوع .

وعندما اتصلت به بعد أربعة أيام أجابني قائلاً أنه لا يزال يبحث عن السيارة التي تلمي رغباتي، وعندما قصده في نهاية الأسبوع عرض علي سيارة أولدزموبيل بصفات مغايرة تماماً لما طلبته .

أخيراً أخبرني صديق لي أن الـ بونتياك Grand Prix تشابه إلى حد بعيد الـ Cutlass Supreme على إثر ذلك توجهت إلى إحدى صالات العرض لعلي أعثر على ضالتي، ولكن البائعين في الصالة لم يبدووا أي اهتمام لدى دخولي الصالة، وعندما طلبت من أحدهم المساعدة قال لي أن السيارة التي أطلبها غير متوفرة لديهم ولكنه يستطيع الاتصال بتجار آخرين من أجلي أو بمصادر أخرى في ديترويت، ولكن ذلك سيستغرق من ستة إلى ثمانية أسابيع. [ملاحظة: بعد بضعة شهور اضطر هذا البائع إلى إغلاق محله].

عزيزي (شُطب الاسم)

تسلمت اليوم مصنعكم الأنيق المتضمن مواد دعائية .

أنا رجل أعمال وأقيم حالياً في مدينتكم التي انتقلت إليها مؤخراً، شاءت الصدفة أن أتعرف على مالك مؤسستكم في إحدى المناسبات وأخبرته بأني أبحث عن مكتب سفريات (مكتب سياحي) ذو سمة جيدة، ثم اتصلت به لاحقاً لتذكيره، بالموضوع وطلبت منه تزويدي ببعض المعلومات عن برشلونة التي ستستضيف الألعاب الأولمبية قريباً. كما اتصلت مرة أخرى بعد ذلك في شهر إبريل بقصد زيارتكم، لكن قلة اكترائكم دفعني للتعامل مع مكتب سفريات آخر.

أود الإضافة إلى أنني سافرت جواً إلى برشلونة (درجة أولى) كما زرت بعدها مدينة فانكوفر (كندا) مرتين بصحبة زوجتي وسافرت إلى كولورادو أكثر من مرة كما ذهبت مع أربعة عشر فرداً من عائلتي إلى فلوريدا بالإضافة إلى ذلك قمت بعدة سفرات إلى أماكن مختلفة.

كنت أتساءل إذا كان مكتبكم سيتصل بي، ويبدو أن هذه النشرات التي ترسلونها بالجملة هي ردكم. أرجو أن تسجلوا في دفاتركم أنني بذلت جهدي لأكون أحد زبائنكم، أما بالنسبة لمكتب السفريات الذي أتعامل معه الآن، فقد اجتمعت عرضاً بالسيدة التي تملك المكتب وتكلمت معها واستجابت على الفور، إذ أتت بنفسها إلى مكنتي في اليوم التالي مباشرة.

قد تتساءل لماذا أكتب إليك هذه الرسالة؟!... والجواب هو لأنني أقدر الإنسان الذي ينهني لو تصرفت مؤسستي بهذه الطريقة.

المخلص (شُطب اسمه)

الشكل 1 - 5

أخيراً تبين لي أن السيارة فورد موديل SHO تتمتع بأغلب الميزات التي أطلبها ماعدا الوسادة الهوائية. ذهبت إلى أحد محل أحد تجار السيارات حيث قابلت بائعاً لبقاً حسن الهمدوم وسألته إذا كان من الأفضل لي شراء السيارة

مباشرة أو تملك السيارة بالإيجار lease، فوعدني بأن يرسل لي التفاصيل والأرقام بالفاكس، والواقع أنه لم يف بوعده حتى هذه اللحظة.⁽¹⁰⁾ كانت النتيجة الحتمية لكل ما جرى أن فيرن نيوتن قرر شراء سيارة يابانية بعد أن يش من الخدمة البائسة التي تلقاها.

الإصغاء عامل هام في بناء الثقة وخلق جو من الوفاق

إن الإصغاء لما يقوله الزبون من الأمور الأساسية في كسب ثقة الزبون وذلك لثلاثة أسباب هامة:

- أولاً : كلنا نميل بطبعنا إلى تصديق الشخص الذي يحترمنا أو يحترم آراءنا.
- ثانياً : الإصغاء التام لما يقوله الزبون لاسيما عندما يعرض المشاكل التي يواجهها فتولد الثقة لدى الزبون.
- ثالثاً : بقدر ما تنصت لأقوال الزبون بقدر ما تنمو ثقة الزبون بك واطمئنانه إليك.

أسفرت دراسة استطلاعية حديثة شملت 432 مدير مشتريات في عدة شركات، عن النتيجة التالية: أجاب 87% من هؤلاء بأن البائعين لا يسألون العدد الكافي من الأسئلة التي تتعلق باحتياجات الزبون في حين أفاد 49% منهم بأن البائعين عموماً يتكلمون أكثر مما يصغون.

يقول شون كاريو أحد الخبراء في فن البيع، «إن ضعف التركيز على سماع ما يقوله الزبون يجعل البائع غير قادر على استيعاب الاحتياجات الحقيقية للزبون».⁽¹¹⁾

يبدو للوهلة الأولى أن الإصغاء أمر بسيط لا يحتاج إلى الجهد، لكن الموضوع ليس بهذه السهولة ولا يتقنه الكثير من الناس وتكمن المشكلة في أن سرعة تفكيرنا تفوق بكثير سرعتنا بالكلام. والأميركي العادي يتكلم بسرعة تقدر بـ 125 كلمة في الدقيقة⁽¹²⁾، و يعد هذا المعدل بطيئاً قياساً بسرعة استيعاب

الدماغ البشري. لهذا فإن عملية الإصغاء غالباً ما تتخللها عملية تفكير بأشياء لا علاقة لها بالضرورة بالكلام الذي تسمعه، الأمر الذي يجعل المستمع لا يعي بالكامل ما يقوله المتكلم. ثمة دراسة مستفيضة عن هذا الموضوع مفادها أن النشاط الذهني «للمستمع الجيد» يتلخص في العمليات الأربع التالية:

- 1 . يسعى المستمع إلى استبيان النتيجة التي يريد المتحدث أن يصل إليها.
- 2 . يفحص المستمع الأدلة التي يستند إليها المتكلم لدعم وجهة نظره.
- 3 . يقوم المستمع في فترات متلاحقة بمراجعة ذهنية وتلخيص النقاط التي أثارها المتكلم.

4 . يراقب المستمع حركات المتحدث و تعابير وجهه وطبقة صوته بحثاً عن معانٍ قد لا تؤذيها العبارات التي يتفوه بها المتحدث.

نميل عموماً إلى الاعتقاد بأننا نصغي بانتباه إلى ما يقوله الآخرون عندما يتحدثون إلينا ولكننا في واقع الأمر لا نسمع إلى ما نود سماعه بمعنى أننا لا نستوعب إلا ما يتفق مع آرائنا أو تصوراتنا، وبالتالي لا نعير اهتماماً لبعض ما يقوله الطرف الآخر، الإصغاء بكل معنى الكلمة يعني الاستماع بكل حواسنا إلى ما يقوله الطرف الآخر.

دع الزبون يقول كل ما يريد قوله واستمع إليه بصرف النظر عن أية قناعات مسبقة لديك. إليك بعض الملاحظات المفيدة في هذا الشأن:

ملاحظة 1: عندما تجتمع بشخص للمرة الأولى تصرف وكأنك تجتمع بشخص من كوكب آخر بمعنى لا تفترض أن الذي تكلمه يفكر بطريقتك أو ينظر بمنظارك، وهذا يستدعي التركيز على ما يقوله بدون الحكم على ما يقوله في هذه الفترة وهذه إحدى صفات المستمع الجيد.

ملاحظة 2: يجب أن تكون موضوعياً وهذا من الصعب أحياناً، ذلك أن الإنسان بطبعه يتوق لأن يسمع ما يتفق مع قناعاته ويؤكد وجهة نظره وهذا التوجه يجعله لا يعير وجهة نظر الزبون الاهتمام الكافي.

ملاحظة 3: من المفيد أن يستوعب المستمع الفكرة التي تكمن وراء الحقائق أو الأمثلة التي يسوقها المتحدث (الزبون) فالحقائق التي يسردها المتحدث هي وسيلة لطرح فكرة معينة. الحقائق مهمة ولكن الفكرة أهم وهي التي تبقى في ذاكرة المستمع الجيد.

عندما يأتي دور البائع في الكلام

يروى روبرت واتسن مدير قسم الدعاية والإعلان في شركة AT&T الحادثة التالية التي لم تبرح ذاكرته حتى اليوم. كان المسؤول عن قسم الإعلانات في المجلة الأسبوعية Puck the Comic weekly قد طلب الاجتماع بـ واتسن أملاً في اقناعه بالإعلان في المجلة التي يمثلها.⁽¹³⁾

جاء هذا المندوب وبعد أن عرّف عن نفسه بدأ فوراً بالحديث وكأنه يقرأ مقالة معدة سلفاً. أخذ يتكلم بسرعة وبدون توقف ويستشهد بحقائق وأرقام وشتى التفاصيل التي تتعلق بمجلته. لم يستوعب واتسن الكثير مما قاله المندوب إذ وجد نفسه مأخوذاً بهذا الطوفان الكلامي الذي كان يسمعه. وبعد فترة فقد واتسن صبره وقاطع المندوب قائلاً بأنه لا يرى كيف يمكن لمثل هذا الكلام أن يفيد الزبائن.

لكن المندوب واصل كلامه وتحدث لمدة عشرين دقيقة دون أن يتطرق للإجابة عن أسئلة واتسن ثم استأذن وانصرف. أما واتسن فلم يجد ما يحفزه على الإعلان في المجلة المذكورة بعد الذي رآه من هذا المندوب.

إن البائع أو مندوب المبيعات الجيد يصغي ويطرح أيضاً أسئلة كي يتفهم احتياجات الزبون وطريقة تفكيره، في حين يفعل البائع السيئ العكس، أي أنه يلقي على الزبون خطاباً طويلاً يعدد مزايا السلعة أو الخدمة التي يريد تصريفها معتقداً بذلك أنه يستطيع التأثير على الزبون عاجلاً أم آجلاً.

إن هذا الأسلوب من التأثير على الزبون لا يصلح لأن يكون أساساً لبناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون، وقد يؤدي إلى عواقب وخيمة. هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد البعض يسعون لإبرام صفقة بيع بسرعة دون التمهيد للعملية. وهذا أيضاً يمكن أن يؤدي إلى نتائج على عكس ما يشتهي البائع.

إليك التجربة التي يرويها المستشار التسويقي يان أوزر⁽¹⁴⁾: كان هذا أول يوم أرافق فيه بربرة للإجتماع بأحد الزبائن بصفتها مندوبة المبيعات المسؤولة في شركتنا عن المنطقة الغربية الوسطى. كانت هذه زيارتها التالية للزبون ويبدو أنها كانت على يقين من أن الزبون بات جاهزاً لإبرام الصفقة (شراء نظام اتصالات هاتفية جديد لفندق يملكه الزبون) وأذكر بأننا بدأنا بتناقل أطراف الحديث مع الزبون ثم شرعت بربرة بتلخيص خصائص النظام وفوائده وأخيراً دعت بربرة الزبون إلى التقدم بطلب الشراء.

ضحك الزبون على إثر ذلك واستطرد قائلاً: «ما الذي يدفعك للظن بأنني مستعد لإبرام هذه الصفقة التي تقترحونها؟ إن الوقت مبكر جداً لاتخاذ مثل هذا القرار».

ثم أشار بيده إلى جهاز التلفون؟ إنه جزء من نظام اتصال كلفني ثلاثين ألف دولار، ولكنني قبل أن اشتري النظام استعنت بأحد الخبراء الذي قام بدراسة احتياجاتي من الناحية الفنية والعملية، وقمنا بتحريرات أخرى، وأخيراً حصلنا على عروض من أربع شركات مختلفة واخترنا العرض المناسب منها.

ثم تابع كلامه قائلاً: «أنا رجل أعمال ولا أتخذ قراراتي بتهور. على كل حال لا مانع عندي من أن نلتقي ثانية في شهر ابريل القادم، وثقي بأنني لا اشتري شيئاً إلا بعد دراسة وافية للموضوع». بعد انتهاء الاجتماع عدت أنا و بربرة إلى السيارة، وهناك سألتها: «ما الذي أوهمك أن الرجل سيوقع عقد الشراء اليوم؟». فأجابت وكأنها تريد تبرير ما حصل: «قمت خلال زيارتي

الأخيرة بعرض المنتج وبينت أوجه استعمالاته المختلفة Demonstration وقد علمونا في الدورة التدريبية بأن هذه هي المرحلة الأخيرة التي تسبق موافقة الزبون على الشراء، كيف لي أن أعرف أن الزبون لن يتخذ قراره قبل شهر إبريل؟» عندئذ أجبتها: «الجواب على ذلك بسيط يا بربارة، ما كان عليك إلا أن تسأليه!..».

من الواضح أن بربارة لم تأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بدورة المشتري Buyer's cycle ذلك أن الشركات تشتري ما تريد بشكل دوري في إطار ما تتبعه من أنظمة تشمل عملية الاختيار وجدول زمني معين يناسب احتياجاتها.

على البائع أن يفكر كما يفكر الطبيب الذي يعالج مريضاً

تهدف عملية البيع إلى إشباع رغبة المشتري، والبائع الجيد هو الذي يستطيع أن يبين للمستهلك أو الزبون النفع الذي يجنيه من شراءه السلعة أو خدمة معينة وهذا يتطلب أن يسأل البائع الأسئلة التي تقوده إلى معرفة حاجات الزبون.

تصور نفسك «طبيب مبيعات» Sales Doctor وهذه الوصف يستخدمه مورتن كوهين أحد مدراء التسويق إذ يقول: «إن وظيفة الطبيب تحديد موضع الألم كي يستطيع وصف العلاج للمريض (الزبون)»⁽¹⁵⁾، والواقع أن شركة Sharp للإلكترونيات ومنذ عدة سنوات تعتمد هذا الأسلوب في تدريب بائعيها وفائدة هذا الأسلوب تكمن في أنه يركز على استدراج الزبائن لأن يبحثوا مع البائع المشاكل والصعوبات التي يريدون حلها وخاصة تلك المشاكل التي تستطيع حلها الشركة التي يمثلها البائع.

ورد الحوار الوهمي التالي في مجلة Success Magazine في سياق مقالة بقلم برايان آزار يشرح فيها مفهوم عبارة «طبيب مبيعات»⁽¹⁶⁾. يجري الحوار بين مندوب شركة كانت قد باعت آلات نسخ photocopiers لزبون.

لا تبدأ بعرض المادة التي تريد تسويقها - ابدأ بطرح أسئلة .

الزبون: الواقع أن آلة النسخ الفوتوغرافي التي تستخدمها الآن تعمل بشكل مقبول .

البائع: جيد ولكن ما الذي تعتبره مقبولاً؟

الزبون: صحيح بأنه تتعطل من حين لآخر لكننا نعيد تشغيلها .

البائع: إذاً بعد إعادة تشغيلها يختفي العطل أليس كذلك؟

الزبون: الواقع أنه بعد إعادة تشغيلها، نضطر لإتلاف حوالي عشرون نسخة مصورة لذلك نعيد التصوير مرة أخرى .

البائع: وهذا يستغرق بعض الوقت، أليس كذلك؟

الزبون: بدون شك .

البائع: وهل أنت مرتاح لهذا الوضع؟

الزبون: أبداً ! لان هذا يؤثر على سير العمل ويؤدي إلى هدر المال .

لاحظ بأن اهتمام الزبون بدأ يتحول باتجاه مشكلة يمكن للبائع حلها. لكن البائع لازال بحاجة لتشخيص الداء بشكل أدق .

البائع: هل لاغتنام الفرص والتحرك بسرعة أهمية في مجال عملك؟

الزبون: نعم لذلك أهمية قصوى .

البائع: ما هو في تقديرك حجم الخسارة السنوية المترتبة عن الأعطال التي تصيب أجهزتك من حيث الوقت الضائع والفرص المهدورة .

الزبون: لم يخطر ببالي حسابها!

البائع: \$1000 ؟ \$2000 مثلاً؟

الزبون: حوالي \$2000 تقريباً .

البائع: كيف تشعر إزاء هذا الوضع؟

الزبون: شعور غير مريح إطلاقاً .

البائع : ماهو في تصورك الحل لو توفر لديك المال والوسيلة؟

إن الهدف من هذا الحوار الوهمي هو قيام البائع بتوجيه أسئلة يُستفاد منها في تشخيص الداء وتبعاته .

بقي على البائع أو «طبيب المبيعات» كما اصطلاحنا على تسميته أن يتأكد بأن الزبون «مؤمّن صحياً»، وهذا يقوده إلى السؤال «ماهو المبلغ الذي رصدته لحل هذه المشكلة؟»

فإذا كان جواب الزبون: «لم نرصد أي مبلغ لهذا الغرض حتى الآن»، يجب على البائع في هذه الحالة أن يستوضح إذا كان الزبون ينوي رصد مبلغاً لهذا الغرض ومتى. والجواب على هذا السؤال يجب أن يحسم الموضوع بالنسبة للبائع، فإما أن ينهي زيارته أو يتابع.

عندما يقوم البائع (الطبيب) بتشخيص حاجة الزبون (الداء الذي يعاني منه المريض) ويتأكد من أن الزبون (المريض) يمتلك المال الكافي لعلاج الداء وأيضاً حرية التصرف بهذا المال، يبدأ بعرض خدماته أو منتجه (كتابة الوصفة). إن العديد من رجال المبيعات يقدمون عروضهم بالكامل فور التقائهم بالزبون وقبل أن يتأكدوا من أن منتجاتهم تلبي فعلاً احتياجات الزبون. أما البائع المحترف فإنه يراعي هذا الجانب و ينهي حوارهِ على النحو التالي:

البائع : ...إذن، هذه هي الإشكاليات حسب وصفك التي تريد حلاً لها.

ثم لخص هذه الإشكاليات واعرض الحلول. من المفيد أن تختتم كلامك بتوجيه سؤال مثل: «هل هناك أمور أخرى تريد معالجتها؟». وحين يجيب الزبون على سؤال كهذا، ثق بأنه أصبح جاهزاً لإبرام الصفقة.

إليك ما يقوله Jeff Thull الذي يعمل في المؤسسة الاستشارية P.R.I.M.E. Resource Group، حول أسلوب البيع «التشخيصي» Diagnostic Selling: «يقوم البيع التشخيصي على فهم وتشخيص احتياجات الزبون ومخاوفه. وبالمناسبة لا يوجد زبونين متشابهين. قد يبدو ذلك بديهياً ومهما يكن

الأمر ينبغي أن تدرك أن جميع الزبائن مختلفين ولكل منهم صفاته الفريدة، والمطلوب أن تستهدف عملية البيع تلبية الاحتياجات الخاصة للزبائن إلى أقصى حد⁽¹⁷⁾.

إذا كنت بائعاً فليكن حوارك مع الزبون موجهاً نحو تنمية ثقة الزبون بك، وذلك باتباع الإرشادات التالية:

- تجنب التكلم بطريقة توحى بأنك خبير بكل شيء وإلا عرضت مصداقيتك للشك. تذكر بأن الزبون يريد منك إرشاده في إيجاد الحلول لمشاكله و لا يريد أن يستمع إلى تعليماتك.
- شجع الزبون على التحدث إليك، كن منفتحاً فالثقة يجب أن تكون متبادلة، كن صادقاً في ما تقوله للزبون وما تطرحه من خيارات.

إن ما تقوله مهم ولكن الأهم هو الطريقة التي تقوله بها

ثمة جانب آخر للتعامل مع الزبون وهو الجانب المعني باستخدام العبارات المناسبة مشفوعة بالإيماءات المناسبة لدعم أقوالك، حتى التحلي بروح النكتة أو الدعابة يمكن استخدامه كأداة للتواصل مع الزبون.

يُظهر المثال التالي كيف أن التحلي بروح النكتة يمكن أن يلعب دوراً مفيداً في إبرام صفقة بيع. تستخدم شركة Mustang Engineering 280 موظفاً وتبلغ عائداتها السنوية 30 مليون دولار. وينحصر عملها في تصميم منصات عائمة للتنقيب عن النفط. بيد أن الشركة باشرت نشاطها في بداية فترة هبوط أسعار النفط من الظروف الصعبة التي شهدتها قطاع النفط. وكي تبقى الشركة عائمة لم تجد بداً من البحث عن أي مشروع يمكن أن تشارك فيه. في تلك الآونة تناهى إلى مسمع مؤسس الشركة أن هنالك خطة قيد الإعداد لإنشاء مجمع صيانة للباصات. سارعت Mustang للاشتراك بالمناقصة وقدمت عرضاً

بتأمين الخدمات الهندسية والتصاميم المطلوبة. كان على الشركة أن تفوز بالعقد وتخطي العقبة الأساسية وهي صعوبة اختيار شركة ينحصر مجال اختصاصها في حقول النفط. يصف بول ريدمون Paul Redmon أحد مؤسسي الشركة، الجوّ الذي ساد الاجتماع خلال تقديم عرضهم:

كنا نعلم أن دورنا سيكون الأخير، قبيل فترة الغذاء. لذا زودنا لكل واحد من جماعتنا بلوح شوكولاته Snickers كي لا يدعوا التفكير بوجبة الغذاء يؤثر على أدائهم. كان آخر أعضاء لجنة دراسة العروض سيدة، وكنا على علم مسبق بأن السيدة كانت حامل في شهرها الثاني. تقدمت منها وأعطيها لوح Snickers كبير ولوح آخر صغير قائلاً الكبير لك والصغير لطفلك، الأمر الذي أضحك الجميع، (لا بد بأنهم شعروا بأنه لدينا معلومات داخلية) ويسر مهمتنا. وفي نهاية الاجتماع أنشدنا أغنية مرحة على غرار تلك التي تبث في دعايات Snickers إلا أننا بدلنا عبارة «شوكولا سنيكرز ستنعشك» بعبارة «Mustang Engineering ستنعشك»⁽¹⁸⁾. خلاصة القول أن Mustang فازت بالعقد واستبقت جميع موظفيها إلى أن عاد قطاع النفط إلى سابق عهده، وازدهرت الشركة من جديد.

تذكر بأن المشاعر والعواطف أكثر إقناعاً على العموم من العقل. وكما قال أحد الحكماء: «العين لا تكذب لكن الحقيقة لا ترى إلا بالإحساس».

خطط لزياراتك قبل القيام بها

بينت دراسة استطلاعية قامت بها مؤسسة النشر McGraw-Hill أن 60% من الزبائن يتوجب زيارتهم أربع مرات قبل إبرام صفقة، وهذا يعني أن البائع

تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري • 111

يحتاج لأن يقابل الزبون عدة مرات كي تثمر جهوده. ونورد الآن عشرة أسباب وجيهة لتكرار الزيارة:

- لتجميع المعلومات.
- لإضافة معلومة جديدة تتعلق بسؤال كان الزبون قد طرحه خلال المقابلة الأخيرة.
- للتجول في منشأة الزبون (منشأة تجارية أو صناعية).
- لإطلاع الزبون على تحسينات جديدة دخلت المنتج أو الخدمة.
- للحدوث عن أو اقتراح فكرة بهدف ترويج السلع التي يبيعها الزبون.
- لأخذ رأي الزبون بأي مادة تسويقية كانت الشركة قد أرسلتها إليه.
- لتهنئة الزبون (في حال حصول مؤسسته على جائزة تقديرية مثلاً).
- لمرافقة الزبون إلى اجتماع تجاري.
- لتعريف الزبون على زميل جديد انتسب حديثاً إلى طاقم مبيعات الشركة.
- للقيام بزيارة ودية يعبر فيها البائع عن تقديره للزبون.

إن كل زيارة يقوم بها البائع للزبون يجب أن تستهدف تحفيز الزبون تدريجياً على إبرام الصفقة. من الأهمية بمكان أن يخطط البائع قبل زيارته للزبون بأن يسأل نفسه: «ما هي النتيجة التي أرجو تحقيقها من هذه الزيارة؟»

استطاع غاي اندرسون، معاون الرئيس الإقليمي لشركة Stockholders Systems، بالصبر والمثابرة والتخطيط والزيارات المتتابة أن يجعل شركته تفوز بعقد مقداره 1.5 مليون دولار مع شركة E.I. Dupont علماً بأنه كان يوجد أربعة منافسين أقوى في الميدان.

كانت Du Pont قد اتخذت قراراً باستبدال النظام الذي تستخدمه في معالجة سجلات وقيود مالكي أسهم الشركة، بنظام جديد. وقدرت أن تنفذ

المشروع سيحتاج إلى واحد وعشرين شهراً تقريباً، بدءاً بمرحلة التقييم الأولية وانتهاءً بالتركيب والتشغيل. ذلك أن الشركة كانت عامة على دراسة وتحليل كافة الأنظمة المتوفرة في السوق قبل اختيارها النظام الملائم.

وقد استغل أندرسون فترة التقييم هذه لمعرفة كل ما يمكن معرفته عن Du Pont، وقام لهذا الغرض بزيارات عدة للشركة وقابل الأفراد المعنيين بتقييم الأنظمة المتوفرة في السوق، وعرض عليهم خدماته دون أن يوحي إليهم بأنه يسعى لتسويق منتجه.

بقي أندرسون على اتصال دائم بالشركة وهذا ما وضعه في موقع أفضل من بقية المنافسين. إذ تمكن من دراسة موظفي الشركة عن كثب، مما أتاح له اكتشاف احتياجات الشركة والشروط التي يجب أن يتمتع بها النظام الجديد من الوجهة الفنية. وقد استفاد أندرسون من هذه المعلومات وقدم عرضاً بنظام جديد يلبي احتياجات الشركة وكذلك احتياجات الأفراد المعنيين.

وكي يُطمئن أندرسون Du Pont بأن شركته تؤمن الدعم الفني الدائم بعد توقيع العقد، دعا بعض كبار المسؤولين في Du Pont لمقابلة بعض الزبائن الحاليين لشركته (أي شركة أندرسون).

وفي النهاية أتت جهود أندرسون ومثابرتة الهادئة وحضوره الدائم ثمارها. فقد استطاع التفوق على الأطراف المنافسة بفضل حضوره الدائم والتمهيد الذكي لبيع منتجه. ويمكن القول أنه بعد نهاية المرحلة التحضيرية كان أندرسون قد ضمن أن العقد سيكون من نصيب شركته.⁽¹⁹⁾

إذا كنت مندوب مبيعات فإن الكثير يتوقف على الطريقة التي تختتم بها زيارتك للزبائن، تأكد قبل اختتام زيارتك من الأمور التالية أو بعضاً منها:

● هل بينت للزبون تلك الميزات التي تتمتع بها منتجاتك أو خدماتك؟

● هل أطلعت الزبون على الخطوة القادمة التي ستنجزها [100]

- هل طلبت من الزبون تأمين المعلومات اللازمة التي تريدها منه كي تستطيع تلبية رغبته؟
- هل حددت موعداً للقاء القادم.

أخيراً تجنب المبالغة في إرضاء الزبون ولا تعده بأشياء لا يمكنك تحقيقها، لأن توقعات الزبون في النهاية ستصطدم بالواقع. الأجدد بك أن تجعل الزبون يتوقع خدمة أقل بقليل مما سيحظى به، يقول الدكتور مايكل لوبوف Le Boeuf الخبير في ميدان خدمة الزبائن Customer Service ما يلي: «إن عزم الزبون على الشراء وتكرار الشراء لا ينبع عن جودة الخدمة بل ينبع من إدراكه الحسي وقناعته الذاتية بجودة الخدمة. تذكر دوماً بأن تحويل الزبون المحتمل إلى، لا يعني فقط النجاح في إبرام صفقة بيع بل السعي في آن واحد لاكتساب الزبون على المدى الطويل أي تحويله إلى زبون وفي».

إذا توفرت الإرادة توفرت سبل النجاح

هنالك الكثير من رجال المال والأعمال الذين يشعرون بأن النجاح والفشل في إبرام صفقة بيع قضية حياة أو موت بالنسبة لهم ولا نبالغ إذا قلنا بأن الأمر كذلك بالنسبة لـ ساني غراهام Sunny Graham التي دفعته الظروف لمزاولة مهنة مندوبة مبيعات كي لا تواجه احتمال سجنها من قبل الحكومة. وكان لديها ثلاثة أشهر فقط لتأمين مبلغ من المال للسفر هروباً من بلدها.

وساني غراهام هذه، فتاة فلبينية، كانت قد تخرجت لتوها من جامعة الفلبين في صيف عام 1971. إلا أن نشاطها في الحركة الطلابية في الجامعة جعلها عرضة للملاحقة وربما السجن من قبل السلطات. لذلك عازمت غراهام على مغادرة الفلبين بسرعة قبل إعلان الأحكام العرفية كما كان متوقفاً آنذاك.

وفي مايو عام 1971 حصلت Graham على شهادتها الجامعية وانطلقت للبحث عن عمل. لم يكن لديها سوى ثلاثة أشهر لتأمين المال اللازم لتمويل

رحلتها إلى الولايات المتحدة. لذا كان لا بد من التحرك بسرعة للوصول إلى أمريكا قبل نهاية الصيف كي يتسنى لها الحصول على «فيزة طالب» والالتحاق بالمدرسة قبل الخريف.

ولفت نظرها أحد أصدقائها إلى أن موسوعة كومبتون (التي تملكها الموسوعة البريطانية Brittanica) تود استخدام مندوبي مبيعات محليين. على إثر ذلك تقدمت بطلب عمل وحصلت على الوظيفة.

كانت الوظيفة غير مرتبطة براتب أساسي بل يتقاضى البائع عمولة قدرها 200 بيزوس (تعادل \$25) عن كل مجموعة تبيعها. وهذا يعني أن على غراهام أن تبيع وسطياً سبع مجموعات (موسوعات) يومياً لمدة ثلاثة أشهر كي تتمكن من توفير المبلغ المطلوب. وبيع هذا العدد من الموسوعات ليس بالأمر الهين لا سيما وأنها لا تمتلك أية خبرة في مجال بيع هذه المادة أو غيرها. لم يكن أمامها من خيار سوى العمل، إذ وضعت نصب عينيها مغادرة الفلبين.

اختارت غراهام السوق الهدف: العائلات الراقية/الثرية في محيطها وفي مدينة مانيلا القريبة. بدأت أول الأمر بالاتصال بالعوائل الذين تعرفهم وركزت في عملية البيع على الفائدة التعليمية لموسوعة كومبتون، لا سيما وأنه لا يوجد في الفلبين شبكة مكتبات عامة. ومما ساعد غراهام في عملها أنها درست في مدارس أميركية (بموجب منحة) الأمر الذي زاد من مصداقيتها.

باعت غراهام أول موسوعة لمعاون عمدة مدينتها. واستطاعت أن تبيع المزيد من الموسوعات بجعل كل مشتري يرشدها إلى زبائن جدد. وقد اضطرت أحياناً إلى زيارة نفس الزبون عدة مرات لإقناعه بشراء الموسوعة.

عملت غراهام لساعات طوال وقطعت أميالاً عديدة. كان الإقبال على الشراء بطيئاً في بادئ الأمر ولكنها استطاعت قبل نهاية الصيف أن تتمكن، ويا للعجب، من بيع سبع موسوعات وسطياً في اليوم! والواقع أن عمولتها اليومية

بلغت 175 دولار، وهذا المبلغ يتجاوز مرتب أخيها الشهري الذي يعمل موظفاً حكومياً منذ سنوات.

عادت غراهام إلى الولايات المتحدة في سبتمبر عام 1971 قبل أربعة أشهر من إعلان الأحكام العرفية في بلادها وما تبعها من اعتقالات شملت أساتذة الجامعات وكوادر الحركة الطلابية. وقد مات أربعة من أصدقائها في السجن والبقية نُكل بهم وضربوا خلال المدة التي قضوها في السجن.

وبعد عودتها إلى كاليفورنيا تابعت غراهام دراستها العليا في الجامعة، ومن ثم تزوجت ابن العائلة التي «تبنتها»، وقد مضى على زواجها ثمانية وعشرين عاماً. تعيش غراهام الآن مع زوجها في دالاس (تكساس) حيث تدير متجرًا للاستيراد والتصدير خاص بالمنتجات الفليينية.

والسؤال الذي يطرح نفسه هو: ما الذي يفسر النجاح الذي حققته ساني غراهام؟ هل كانت مجرد بائعة ماهرة فريدة من نوعها؟ أم أن الحظ لعب دوره؟ هل الموضوع مجرد صدفة وجودها في المكان المناسب في الوقت المناسب؟ لعل الجواب يكمن في الدراسة التي نشرتها كلية التجارة في جامعة هارفارد Harvard Business School دراسة تهدف إلى تحديد الصفات المميزة لأمهر الباعة (مندوبي مبيعات) توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن أغلب الناس قادرون على أن يكونوا باعة مهرة شريطة أن يبذلوا الجهد ويركزوا على أدائهم، إليك ثماني صفات مميزة للبائع الناجح كما وردت في الدراسة: ⁽²⁰⁾

● عدم اعتبار الجواب السلبي بمثابة إهانة له .

● تحمل المسؤولية الكاملة عن النتائج .

● أن يتمتع بالطموح الكافي (فوق الوسط) .

● التعاطف مع الزبون .

- أن يمتلك إرادة (فوق الوسط).
- أن يكون صادقاً مع نفسه ومع الزبون.
- القدرة على مواجهة الغرباء (مباشرة الحديث مع الغريب).

الاستفادة من الصفقة الضائعة

لنكن صريحين، من المستحيل مهما بذلت من جهد أن تنجح في تحويل كل زبون محتمل تصادفه إلى زبون فعلي أي «مشتري»، ولكن لا تجزع فالفشل له أيضاً جوانب إيجابية إذ يزودك بمعلومات تستطيع الاستفادة منها في تحقيق مبيعات مستقبلية، لنعرض تجربة إحدى الشركات في هذا السياق:

منذ عدة سنوات كانت شركة T&K Roofing Co. من تدني هوامش الربح بالإضافة إلى فشلها في عدة مناقصات. بلغت الأزمة ذروتها في عام 1988 حين تدنت هوامش الأرباح من 5% إلى 1% من مبيعات قدرها 205 مليون دولار.

قرر رئيس الشركة توم تيلملاوند وابنه كورت نائب الرئيس، تصميم استبيان Questionnaire وإرساله إلى بعض الزبائن الذين فضلوا عروض منافسيهم. كانت الأسئلة المعدة في الاستمارة وعددها 22 سؤال تستهدف مآخذ الزبائن على العروض التي قدمتها في السابق وقد أظهرت الإجابات عدة نتائج أبرزها أن الزبون لا يريد المنتج العالي الجودة التي تقدمه T&K لكونه أغلى مما يجب، ويقول توم معلناً على ذلك: «جعلتنا هذه الملاحظة نركز على ما يريده الزبون بالضبط عوضاً عن أن نقدم له ما نعتقد أنه بحاجة إليه».⁽²¹⁾

كان لأخذ الأسئلة الواردة في الاستبيان دلالة خاصة جعلت T & K تحدث تعديلات جمة في النهج الذي تتبعه لبيع منتجاتها، والسؤال المشار إليه كان يهدف إلى معرفة ما إذا كان الزبون يتعامل بشكل دائم مع مقاولين آخرين والقبول تيملاوند شارحاً: «إذا كان الجواب بالإيجاب، فهذا يعني أن رجالي لا يقومون سوى بتقديم أسعار هنا وهناك عوضاً عن تطوير وتوثيق علاقاتهم مع

الزبائن. إن إقامة علاقة يستغرق وقتاً ولكنك بالمقابل تكشف ما يريده الزبون بغض النظر عن السعر المنخفض الذي يريده بطبيعة الحال»⁽²²⁾.

لقد أفاد الاستبيان شركة T&K في الكشف عن الثغرات في تعاملها مع الزبائن وفي تقديم عروض منافسه أنعشت الشركة فيما بعد، وأدى ذلك بطبيعة الحال إلى استغناء الشركة عن بعض موظفيها في حين استقال عدد من العاملين في الشركة لعدم قدرتهم على التكيف مع الواقع الجديد. والجدير بالذكر أن مبيعات شركة T&K أخذت بالنمو بعد أن استخلصت العبر من النتائج التي أسفر عنها الاستبيان. وكانت حصيلة ذلك أن بلغت قيمة مبيعاتها السنوية أربعة ملايين دولار.

خلاصة الفصل الخامس

- يحتاج مندوب المبيعات للقيام بسبعة زيارات تسويقية وسطياً للنجاح في إبرام صفقة بيع مع زبون جديد. تشير الدراسات إلى أن عدد الزيارات آخذ في الازدياد وذلك لأن الزبون يميل إلى التمسك بالبائع أو المورد الذي اعتاد التعامل معه.
- الدعاية التقليدية المكثفة لم تعد مجدية. الزبائن تريد أناساً يتمتعون بالصدق والصراحة ويسعون لتلبية احتياجاتهم والتركيز على هذه الاحتياجات وتوفير الحلول البديلة.
- يحتاج كسب ثقة الزبون إلى العمل الدؤوب، وسترى أن هذه الثقة ستؤتي ثمارها على المدى البعيد.
- من الضروري التحضير قبل القيام بزيارتك التسويقية الأولى. مهد السبيل لزيارات لاحقة.
- يجب استخلاص العبر من الصفقات الضائعة. وتحري أسباب الفشل كي تتمكن من سد تلك الثغرات في المستقبل.

6

تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن متكررين

الحكاية التالية جديرة بأن نسردها على القارئ لأنها تلقننا درساً في كيفية اكتساب ثقة الزبون وولائه .

خلال زيارة قام بها أميركي وزوجته إلى اليابان خطر لهما أن يبتاعا مسجلة CD Player من مخزن «أوداكيو» أحد المخازن الكبيرة في طوكيو. ولكن تبين لهما بعد عودتهم إلى مكان إقامتهم أن الجهاز معطوب ويبدو أن محرك القرص كان مفقوداً الأمر الذي أزعج الزوج إلى أبعد الحدود. لذا عزم على الاتصال هاتفياً بمدير المخزن في أول فرصة ممكنة وهي العاشرة صباحاً من اليوم التالي إذ أن المخزن يفتح أبوابه الساعة العاشرة تماماً.

وفي الساعة 9.59 من اليوم التالي إذا بنائب رئيس الشركة التي تمتلك المخزن يبادر بالاتصال به ويعلن أنه في طريقه إليه ومعه جهاز جديد بدل الجهاز المباع. وفي أقل من ساعة وصل نائب الرئيس ورفقته أحد موظفيه الشباب الذي شرح للزبون بالتفصيل الالتباس الذي حصل: بعد أن اكتشف البائع الالتباس قام بإخطار المدير المشرف الذي نقل بدوره الخبر إلى مديره المباشر إلى أن وصل الخبر في نهاية المطاف إلى نائب الرئيس الذي أصبح

شغله الشاغل منذ هذه اللحظة الاتصال بالزبون الذي كان يجهلون مكان إقامته كانت بطاقة الائتمان التي استخدمها الزبون المستند الوحيد الذي يمكن أن يرشدهم إلى مكان إقامة الزبون .

وقد اتصل موظف الشركة باثنين وثلاثين فندقاً في طوكيو وضواحيها بحثاً عن الزبون ولكن دون جدوى، وأخيراً اتصلت الشركة بمكاتب أميركان اكسبرس في نيويورك واستطاعت الحصول على رقم هاتف الزبون في الولايات المتحدة. على إثر ذلك اتصلت الشركة بمنزل الزبون واستطاعت الحصول على عنوانه في اليابان، ويبدو أن الزوجين كان يقيمان في منزل والدي الزوج في مدينة سانماميهارا القريبة من طوكيو .

بعد أن فرغ الموظف من سرد هذه الوقائع، سلم الزبون مسجلاً جديداً قيمته 280 دولار مع بعض الهدايا وغادر مع رئيسه بعد اعتذار مطول ترك أثراً عميقاً في نفس الزبون .

لاشك أن أغلب المخازن التجارية على استعداد لتبديل السلعة الفاسدة أو المعطوبة ولكن الذي يدعو للتساؤل هو عدد تلك المؤسسات التي على استعداد الآن تكبد كل هذه المشقة في سبيل إرضاء الزبون وحفاظاً على سمعتها .

أربعة أسباب تجعل الزبون لا يعود بعد تجربته الأولى

يختص الاستشاري ريتشارد شابيرو Richard Shapiro في دراسة العوامل التي تجعل الزبائن يهجرون الشركة بعد فترة وجيزة من تعاملهم معها. وقد وجد أن نسبة الزبائن الحديثي العهد الذين تخسرهم الشركة بعد تجربتهم الأولى يكاد يساوي ضعفي نسبة الزبائن الأقدم عهداً الذين تخسرهم الشركة. وقد قام شابيرو باستطلاع ميداني لمعرفة الأسباب التي تجعل العديد من الزبائن الجدد لا يعاودون الشراء بعد تجربتهم الأولى، تبين له أن هنالك أربعة أسباب رئيسية: (1)

- 1 . التجربة الأولى للزبون غالباً ما تؤثر على نظرتة للبائع أو المؤسسة التجارية. فإذا صادف الزبون متاعب خلال الثلاثة أو ستة أشهر الأولى من تعامله مع البائع فسيفترض أن الوضع لن يتغير في المستقبل ، وهذا الانطباع لا بد أن يعكر علاقته مع المؤسسة .
- 2 . وجود معوقات إدارية ومحاسبية تحول دون الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن .
- 3 . غياب قنوات اتصال بين الشركة البائعة (المورد) و صانعي القرار في الشركة المستوردة (الزبون). أضف إلى ذلك احتمال تغير صانعي القرار في الشركة البائعة، مما يجعل الوضع أكثر سوءاً إذا لم يكن هنالك اتصالات دائمة و منسقة .
- 4 . وجود بديل أو مورد آخر يستطيع الزبون اللجوء إليه إذا صادف متاعب وعادة يكون البديل المورد الذي دأب على التعامل معه في السابق .

عملية البيع «الحقيقية» تبدأ بعد البيع!

قد تبدو هذه العبارة غريبة ولكن المقصود بها هو أداء الشركة بعد بيع السلعة أو الخدمة هو الذي يقرر نجاح الشركة أو فشلها في اكتساب ثقة الزبون وولاءه. وخير مثال على ذلك تصرف إدارة مخزن «اوداكيو» الياباني. لعل القصة الطريقة التالية تبرز عيوب البائعين الذين لا يدركون أهمية التجربة الأولى التي يتعرض لها الزبون :

يُحكى أن رجلاً انتهى أجله وانتقل إلى العالم الآخر، وهنالك عرضت عليه الملائكة أن يختار بين السكن في الجنة والسكن في جهنم. فكر الرجل ملياً ، وكي لا يتسرع بالإجابة عزم على زيارة الجنة أولاً ثم جهنم، وكان الهدوء يعم في الجنة ويشع النور من كل أرجائها مما يثير في الناظر مشاعر البهجة والانشراح. كان الناس فيها يتجولون بسرور ويلهم البيضاء ويغنون الترانيم. فقال الرجل لنفسه: ما أجمل الحياة هنا ولكن قد تصبح مملة بعد آلاف السنين من

العيش فيها، ثم توجه إلى جهنم وهنا أصيب بالدهشة حين رأى الناس عاكفون على اللهو واللعب، كان البعض يلعب «الغولف» والبعض الآخر يتسلى بلعب الورق، ولم يكن الجو حاراً البتة على عكس ما كان يتصور. كان الاختيار سهلاً بالنسبة له. هرع صاحبنا إلى الملائكة وأخبرهم برغبته في السكن في جهنم ثم قفل عائداً إليها. ولدى وصوله وجد بأن كل شيء قد تبدل، إذ تحول المكان بعد زيارته الأولى إلى مكان مرعب حار تملؤه التعاسة والشقاء، تماماً كما كانت توقعاته الأصلية، عندها تقدم من إبليس وسأله ملتاعاً: «ماذا حدث؟ ليس هذا ما رأيته في زيارتي الأولى». فأجابه إبليس: «عندما زرتنا كنت زبوناً محتملاً أما الآن فأنت زبون بالفعل».⁽²⁾

تُصور هذه الحكاية الفكاهية جانباً محزناً للعمل يستمر إذا لم تُلبى احتياجات الزبون الذي يطرق الباب لأول مرة. ثمة مقالة في مجلة Wall Street Journal تبين بوضوح خطورة الفترة التي تعقب طلب الشراء والأثر السيئ الذي تتركه في نفس الزبون. التجاري. إن الثقة والانطباع الحسن لن ظهرت هذه المقالة بعد فترة قصيرة من طرح «آي بي إم» IBM في السوق كمبيوتر جديد Ambra Pc وكان عنوان المقالة: «إشكالية شراء كمبيوتر IBM Ambra Pc». وقد ورد في المقالة الأمثلة الثلاث التالية عن ما يعانيه المشتري الجديد:

يقول ديفيد هاريسون، وهو محامي يعمل في واشنطن، بأنه طلب شراء Ambra في 3 أغسطس وهو اليوم الذي ظهر فيه الإعلان عن الكمبيوتر الجديد لأول مرة. وقد قيل له أن يتوقع تسلم جهازه خلال ثلاثة أو خمسة أيام. إلا أنه لم يتسلم الـ Pc بالرغم من خمسين مكالمة هاتفية أجراها في الأسابيع اللاحقة. ولم يتسنى له معرفة مصير طلبه.⁽³⁾

أما مارك لويس، فلقد طلب شراء Ambra Pc واتصل بعد ثلاثة أيام من تاريخ الطلب ليتأكد من أن الجهاز قد تم شحنه وأتاه الجواب: «لا يوجد لدينا نظام (System) يمكننا من تعقب طلبك. وبعد أسبوع من ذلك ألغى لويس

الطلب. ويضيف بأنه عاود الاتصال عدة مرات ليتأكد من إلغاء طلبه، لكن محاولاته لم تسفر عن شيء».

كذلك كان الحال مع توم غريشام، فبعد أن طلب شراء Ambra Pc، غير رأيه في اليوم التالي واتصل بالشركة ليبلغني الطلب. لكنه بعد أسبوع من الاتصالات المتوالية قيل له أن النظام المعد لمعالجة طلبات الشراء (Order System) لا يؤكد إلغاء الطلب.

ملاحظة: تعني «طلب شراء» في هذا السياق الشراء عن طريق التلفون - المترجم.

طلبات الزبائن: أهمية المتابعة

في الفيلم السينمائي All the Presidents Men، الذي يصور فضيحة «وترغيت»، يتسلم الصحفيان كارل برتشين وبوب ودورد معلومات سرية من مصدر خفي يدعى Deep Throat. والنصيحة التي يوجهها Deep Throat باستمرار هي: «تعقب المال Follow the money». وأي فرد يهمله تنمية زبائن أوفياء نقول له: «تعقب الطلب». وذلك لأن الروتين الذي تعتمد عليه الشركة في متابعة طلبات الزبائن يؤثر إلى حد بعيد على تجربة الزبون ويعرف هذا الروتين اختصاراً بـ OMC أو Order management cycl. [سنستخدم الترميز OMC اختصاراً عند الإشارة إليه - المترجم].

كتب الأساتذة: بنسن شابيرو، كاستاري رانغان و جون سفيوكلا، في مجلة Harvard Business Review بحثون المدراء على اعتماد روتين (OMC) يراعي وجهة نظر الزبون أكثر مما يراعي وجهة نظر الشركة. ويقول الكاتبون: «إن روتين متابعة الطلبات (OMC) يجب أن لا يعوق عملية معالجة الطلبات والطلب الذي يبقى مهملاً يعني بدوره إهمال صاحب الطلب. وأفضل طريقة

لتجنب ذلك أن تكون الأولوية لمتابعة طلبات الزبائن. كما أن المقياس الحقيقي للروتين المتبع يكمن في الخطوات أو الإجراءات التي توافق طلب الشراء من البداية إلى النهاية، وفي سلوك الموظفين الذين يقومون بهذه الإجراءات وهؤلاء يجب أن لا يختلفوا عن الموظفين في الخط الأمامي، أي الذين يبيعون الزبائن مباشرة⁽⁴⁾.

يتكون روتين متابعة الطلب (OMC) من عشر خطوات - إجراءات بدءاً بتنظيم الطلب وانتهاءً بخدمة ما بعد البيع. هذا في الحالة العامة، بيد أنه يمكن تحسين سير العمليات من خلال تطوير هذه الإجراءات:⁽⁵⁾

- 1 . تنظيم الطلب (الطلبية).
- 2 . توليد الطلب.
- 3 . تقدير الكلفة.
- 4 . تحضير الإيصالات.
- 5 . اختيار الطلب.
- 6 . وضع جدول عمل.
- 7 . إنجاز المطلوب.
- 8 . إعداد الفواتير.
- 9 . البضاعة المعادة تعويض الأضرار.
- 10 . خدمة ما بعد البيع.

ذكرنا أهمية متابعة طلبات الزبائن والنهج الذي تسلكه الشركة في إنجاز المعاملات وتعقب الطلبات Following the order . لناخذ المؤسسة USAA على سبيل المثال: ينحصر عمل هذه المؤسسة في قطاع التأمين (الضمان) لصالح الضباط العسكريين الأميركيين. في عام 1968 أصبح الجنرال ماك

ديرموت McDermott المدير الإداري لشركة USAA . ويصف في السطور التالية الوضع الذي وجدته:

كانت الأوراق منتشرة في كل مكان. كان لدينا 650.000 عضو (زبون) و3000 موظف في ذلك الحين. كانت كل طاولة في المبنى مغطاة بأكوام من الأوراق من ملفات وطلبات تأمين ومراسلات. لا يمكنك أن تتصور كمية الأوراق المنتشرة هنا وهناك. وبالطبع فقد ضاع أكثر هذه الأوراق. كان من الصعب إيجاد الملف الذي نريده في خضم هذه الأوراق. عندما باشرت عملي عمدت إلى وضع علامات صغيرة على بعض الأوراق والملفات وأتفحصها في الليلة التالية لأرى إذا كانت لا تزال في مكانها. وقد تبين لي أن أغلب الموظفين لم يمسوا أية من هذه الملفات.⁽⁶⁾

كنا نتسلم باستمرار رسائل ومكالمات يشكوا أصحابها من سوء الخدمة. والحقيقة أن أغلب زبائننا لم يهجرونا لأن أجور التأمين عندنا كانت أقل من أجور الشركات الأخرى ولأننا كنا ندفع دون مماثلة.

كان هنالك 55 إجراء متبع في معالجة كل بوليصة تأمين جديدة. كان الموظف يفتح المغلف ويزيل لواقط الأوراق ويمررهم إلى زميله الذي كانت مهمته تدقيق عنوان الشخص، ومن ثم يقوم بتمريرهم إلى زميل ثالث، ثم إلى الرابع.. وهكذا دواليك. كان الموظف لا يبقى في الشركة أكثر من 11 شهر كحد وسطي. كنا فعلاً نؤدي خدمة سيئة ناهيك عن أن الموظفين كانوا عرضة للملل.

هكذا كان الوضع في السابق. أما اليوم فالوضع يختلف. إذ يبلغ عدد

موظفي المؤسسة اليوم 14000 موظف وتخدم أكثر من مليوني زبون وتقدر موجوداتها بـ 20.7 بليون دولار، وقد استطاعت المؤسسة خلال ست سنوات أن تبني نظاماً مؤتمتاً automated للتأمين أي AIE أو Automated Insurance Environment. يقول الجنرال ماك ديرموت: «يستطيع الفرد أن يؤمن سيارته لدينا أو يطلب تعديل البوليصة الحالية والعنوان (إذا غير عنوانه) بإجراء اتصال هاتفي واحد لا يأخذ من وقته أكثر من خمس دقائق. كانت عملية كهذه تستغرق في الماضي أسبوعان، ناهيك عن الروتين وعدد الموظفين المجندين لتسيير المعاملة والكلفة المترتبة على ذلك».

ويتابع ماك ديرموت حديثه قائلاً: يردنا صباح كل يوم 150000 رسالة بالبريد، و 60% إلى 65% من هذه الرسائل تحوي شيكات أما ما تبقى من الرسائل والاستفسارات فيعالج أكثر من نصفه في الغرفة المعدة لاستقبال. تجدر الإشارة إلى أن كافة المراسلات المتعلقة بخدمة البوالص (بوالص التأمين) يجري تصويرها وتبويبها بحسب الأولوية ومن ثم تخزينها في أجهزة الكمبيوتر بحيث تكون في متناول كافة موظفي الشركة.

يشرح الجنرال ماك ديرموت سير العمليات بالسيناريو التالي:

لنفترض أن الكولونيل سميث أرسل لنا كتاباً يطلب فيه تعديل بوليصة التأمين الخاصة به. و لنفترض أيضاً اتصل لاحقاً للتأكد من وصول رسالته، عندئذٍ سيخبره الموظف: «نعم إنها أمامي الآن (على شاشة الكمبيوتر)، ما هي الخدمة التي تريدها؟»⁽⁷⁾ كان قد جرى تصوير رسالة سميث وتخزينها فور وصولها، ومن ثم وزعت عبر أجهزة الكمبيوتر بحيث أصبحت في متناول كل موظف في المبنى، وهذا يعني أن الكولونيل سميث يستطيع أن يتصل في أي وقت وأن يستعلم من أي موظف عن مصير رسالته أو عن أي شيء آخر، ذلك أن رسالة سميث وملفه الكامل محفوظان في ذاكرة الكمبيوتر، وما على

الموظف إلا إظهار الملف على الشاشة وإضافة أو تعديل ما يجب تعديله، وهذه العملية برمتها لا تستغرق سوى خمس دقائق.⁽⁸⁾

تزويد الموظفين بالأدوات اللازمة لتأدية مهامهم

إن تنمية الزبائن الأوفياء يعتمد على خلق موظفين فاعلين، كما أن الشركات ولا سيما الشركات التي تعمل في قطاع الخدمات بدأت تدرك بأن عليها أن تطوّر أنظمتها الإدارية الداخلية بحيث تتجنب المعوقات التي يشكو منها الزبائن. يقول رون زمكه رئيس إحدى المؤسسات التي تقوم بأبحاث في هذا المجال: «إن المؤسسة التي تنعم بسمعة جيدة في مجال خدمة الزبائن مدينة بهذه السمعة لعنايتها الخاصة بكل فرد على حدة.

من مستلزمات الإدارة الناجحة أن توفر لموظفيها الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، الوقت الكافي والأدوات اللازمة والتدريب ودعم الشركة الكامل لهم، إذ أن هؤلاء الموظفين يشكلون الجبهة الأمامية للشركة ويمكن اعتبارهم وجه الشركة. ولا تظن أن الحملات الدعائية قادرة على إصلاح الضرر الذي يلحقه بالشركة الأداء السيئ للموظف.

تميل المؤسسات التجارية عموماً إلى وضع الزبائن في مقدمة أولوياتها في حين تضع موظفيها في المرتبة الأخيرة، وهذه ممارسة خاطئة كلياً. ذلك أن الموظف الذي يشعر بالغبين وبأن جهوده غير مجزية من شأنه أن يؤثر على الطريقة التي يتعاطى بها مع الزبائن. في حين أن الموظف الذي يشعر بأن شركته تقدر جهوده وتكافئه وتؤمن الراحة المادية له لا بد وأن يبذل جهده في خدمة الزبون ورعايته وبهذا يساهم في نجاح الشركة. صفوة القول أن الموظفين أو البائعين الذي يحتكون بالزبائن بشكل مباشر يستحقون عناية خاصة من قبل الإدارة، والواقع أنه يوجد شركات تعنى بهذا الجانب وتقوم سياستها على الأسس التالية:

- الاستثمار بالفرد يأتي قبل الاستثمار بالأجهزة والآلات.
- استخدام التكنولوجيا في دعم الموظفين في الخطوط الأمامية وليس لاستبدالهم أو مراقبتهم.
- التركيز على تدريب موظفي المبيعات وعمال الصيانة وحتى المدراء وكبار الموظفين التنفيذيين.
- ربط التعويضات والمكافآت تبعاً للأداء لكافة العاملين وليس لكبار الموظفين أو المدراء فقط.

والجدير بالذكر أن شركة Federal Express تتبنى الأسس الواردة أعلاه وهي الآن تتمتع بـ 42.5٪ من مجمل سوق الشحن الجوي وقد تبنت الشركة هذه شعاراً بسيطاً يعكس أولوياتها: «الفرد، الخدمة، الربح». ويقول جيمس بيركنز معاون مدير الشركة لشؤون الموظفين مايلي: «نحن نؤمن بأنه إذا اعتنينا بموظفينا فلا بد أن يعتنوا بالتالي بخدمة زبائننا الذين يشكلون مصدر أرباحنا وضماناً لمستقبلنا».⁽⁹⁾

إن النموذج الذي يعتمد على الأسس الأربعة التي سبق ذكرها قد أثبتت جدارة وخير مثال على ذلك شركة Federal Express إلا أنه يوجد أدلة إضافية تدعم هذا القول إذ أفاد آخر استطلاع للرأي أجرته الشركة المذكورة بأن 85٪ من موظفيها فخورون بانتمائهم إلى الشركة. كما وجدت مؤسسة مستقلة باستقصاء آراء زبائن الشركة بأن 95٪ من هؤلاء راضون تماماً عن الخدمات التي تؤديها الشركة.

إذن نستطيع القول بأن النهج الذي تتبعه Federal Express قد أثبت جدواه، الزبائن سعداء، والموظفون سعداء، والشركة تزدهر بفضل عناية الشركة بموظفيها وتوفير الأدوات التي يحتاجونها لتلبية حاجات ورغبات الزبائن.

الزبون الجديد: رؤية عن قرب

إن كل عملية شراء (سلعة أو خدمة) يعقبها بالضرورة عملية تقييم أو إعادة تقييم من قبل المشتري، بمعنى أن المشتري يقيم السلعة بمقدار ما تتطابق هذه السلعة مع توقعاته، فإذا خالفت السلعة توقعاته فلاشك أن سيكون راضياً.

إن التجربة الأولى للزبون الجديد First time buyer تترك عادة في نفسه أثراً سلبياً أو إيجابياً، والتجربة الإيجابية تشجعه على الشراء ثانية من المكان نفسه، أما إذا كانت تجربته الأولى سلبية أي مخالفة لتوقعاته فسيكون حينها غير راضٍ وسيشعر بالإحباط، أو بما يسمى الخيبة التي يشعر به المشتري بعد الشراء Post purchase dissonance ودرجة الخيبة هذه تقررها عدة عوامل: ⁽¹⁰⁾

- أهمية السلعة أو الخدمة بالنسبة للمشتري.
 - عدد الخيارات الأخرى التي كانت متاحة له وهذا يزيد في استيائه.
 - شعور المشتري بأنه أساء الاختيار لاسيما إذا فيما بعد بأن الخيار الآخر كان سيفي بحاجته وهذا أيضاً يزيد من استيائه.
 - يزيد الشعور بالخيبة عندما يتعذر إرجاع السلعة أو إلغاء الصفقة.
- لا ريب أن حالة الإحباط التي تصيب الزبون حالة غير مريحة بالنسبة للمشتري، إذ تجعله يتعد عن التعامل مع الشركة.

من المفيد أن نعرض الكيفية التي عالجت بها شركة US West Cellular قضية استياء الزبائن. وبالمناسبة، تعمل هذه الشركة في مجال تأمين خطوط للاتصالات الهاتفية (الهواتف المحمولة).

تتكلف الشركة لا أقل من 700 دولار لاجتذاب المشترك الواحد وتستطيع تعويض هذا المبلغ بعد مضي سبعة أشهر على الأقل على اشتراك المستهلك. برزت المشكلة عندما اكتشفت الشركة أن العديد من المشتركين يلغون اشتراكهم

قبل انقضاء هذه المدة أي قبل أن تستعيد الشركة ما أنفقته لاجتذاب هذا الزبون وبإجراء تحليل مالي للوضع تبين أنه لو استطاعت الشركة تخفيض عدد الذين يلغون اشتراكهم بنسبة واحد بالمئة فقط لتمكنت من توفير مليون دولار. وكان هناك مشكلة أخرى وهي قضية الزبائن الذين يتخلفون عن تسديد فواتيرهم في حينها. وقد وجدت الشركة أن لب المشكلة يكمن في خدمة الزبائن. لذا عمدت الشركة بادئ ذي بدء إلى دمج الإدارة المالية وإدارة خدمة الزبائن وعينت جون سوم أحد محاسبي الشركة مديراً مسؤولاً عن خدمة الزبائن. كان أول ما اكتشفه سوم ومساعديه أن الكثيرين من المشتركين الجدد كان يلغون اشتراكاتهم بعد تسلمهم فاتورتهم الأولى بفترة وجيزة. ولهذا السلوك ما يبرره. إذ كانت الفاتورة الأولى تشمل رسم الشهر الأول (الرسم الأولي) وتكاليف جميع المخبرات الخارجية بالإضافة إلى الرسم الاعتيادي للشهر التالي وحصيلة ذلك أن الفاتورة الأولى للزبون كانت غالباً تزيد على ضعفي المبلغ الذي توقعه الزبون.

ولتخفيف وقع الفاتورة الأولى على الزبون يقوم المسؤولون عن تخديم الزبائن بالاتصال بالزبائن الجدد بعد صدور الفاتورة الأولى، وشكرهم على اختيارهم شركة US West Cellular والرد على أسئلتهم واستفساراتهم والأهم من كل هذا وذاك طمأنتهم بأن الفاتورة القادمة ستكون أقل بشكل ملموس من الفاتورة الأولى، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الشركة أجرت بحثاً كشف عن أن الاتصال بالزبون من حين لآخر يؤدي إلى تشكيل انطباعات حسناً لديه.

بالإضافة إلى ما تقدم عينت الشركة فريق عمل للعناية حصراً بالزبائن الذين يرغبون في إلغاء اشتراكهم وأوكلت إلى هذا الفريق مهمة ثني أولئك الزبائن عن عزمهم. كما خصصت مكافأة لكل موظف يساهم فعلياً في الحفاظ على الزبائن.

وقد استطاعت شركة US Cellular بفضل هذه الإجراءات أن تحقق

نتائج ملموسة إذ ارتفع عدد الزبائن الذين أفلحت بالمحافظة عليهم بنسبة 150٪، في حين انخفض عدد الزبائن الذين هجروا الشركة بنسبة 30٪ بحيث زاد دخل الشركة من الذين جددوا اشتراكاتهم ثمانية ملايين دولار على حد قول سوم.⁽¹¹⁾

إن اختيار الوسائط الملائمة لإيصال المعلومات إلى المشتري الجديد يمكن أن يسهم في تخفيف ما وصفناه بـ «خيبة الأمل التي تعقب الشراء». وقد أسفرت إحدى الدراسات لاستطلاع آراء عدد من الذين اشتروا برادات حديثاً عن النتيجة التالية: لسبب ما كانت أجوبة الأفراد الذين أجابوا على أسئلة وجهت كتابي لهم إيجابية، بعكس أولئك الذين وجهت إليهم الأسئلة عبر الهاتف. ويشير جون غودمان رئيس مؤسسة استشارية تختص بفن التعامل مع الزبائن ومعالجة مشاكلهم، إلى أن ثلث شكاوى الزبائن تأتي من أولئك الزبائن الذين لا يعرفون كيف يستخدمون المنتج. إن استخدام الوسائل التقليدية (منشورات وملصقات... الخ) أو عن طريق «زيارات صيانة service visits، يعلم الزبون كيف يستعمل السلعة ويخدم مصلحة الزبون والشركة. فعل سبيل المثال وجدت شركة Armstrong التي تبيع «أرضيات» للمنازل من النوع الذي لا يحتاج إلى تلميع (no-wax flor)، أن العديد من زبائنهم كانوا لا ينظفون هذه «الأرضيات» بالطريقة التي تنصح بها الشركة، وأخذوا بالتالي يشكون من صعوبة تنظيف الأرضية. وقد استجابت Armstrong لهذه الشكاوى على النحو الآتي: قامت بطبع رقم تلفون يبدأ بـ 800 مع العبارة التالية «اتصل لتعرف كيف تزيل هذا الرقم».⁽¹²⁾ والواقع أن الرقم يمكن إزالته بالماء بسهولة، ولكن الفرد الذي يتصل بالشركة يتيح لها تزويده بكافة الإرشادات اللازمة لتنظيف الأرضية والعناية بها. وقد أدى هذا الإجراء إلى حيازة رضا الزبائن و زيادة مبيعات الشركة.⁽¹³⁾

المفهوم العصري لخدمة الزبائن في التسعينيات

رأينا في الفصل الأول أن المستهلكين أخذوا يهتموا بالخدمة والمعاملة ولم يعد اهتمامهم منحصرأ فقط بعامل السعر، من الملاحظ الآن أن عدد الشركات التي تولي خدمة الزبائن عناية خاصة آخذة في الازدياد، بحيث صار عنصر خدمة الزبائن تحتل مركز الصدارة في الاستراتيجية الحديثة للتسويق. ويتجلى ذلك في إعطاء كفالات طويلة الأمد ومغريات وحوافز أخرى والسؤال الآن هو: ما نوع الخدمة التي تحول المشتري إلى زبون متكرر؟... إن جزءاً من الجواب عن هذا السؤال لربما يكمن في مفهوم الزبون للخدمة التي تعقب البيع . Service after the sale .

قبل عام 1988 أجرى باحثون من جامعة تكساس دراسة تهدف إلى تحديد الصفات التي تُكوّن الخدمة الجيدة من وجهة نظر الزبون وتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن أبرز هذه الصفات هي الصفات الخمس التالية: (14)

- 1 . الموثوقية Reliability أي مدى وفاء البائع بما يلتزم به .
- 2 . المصداقية والاحترام في التعامل مع الزبون .
- 3 . التسهيلات والتجهيزات المتوفرة في المحل بالإضافة إلى المظهر الخارجي للموظفين .
- 4 . العناية الفردية .
- 5 . الاستجابة responsiveness أي الاستعداد التام لمساعدة الزبائن والخدمة الفورية .

ملاحظة: في عام 1992 نشرت مؤسسة الدراسات Forum دراسة أسفرت عن نتائج مماثلة . لتركز اهتمامنا على عنصرين حاسمين وهما: الموثوقية والاستجابة .

الموثوقية: تشير الدلائل إلى أن الموثوقية تأتي في المرتبة الأولى من

حيث الأهمية من وجهة نظر الزبون في حين نجد أن رجال المبيعات بما فيهم المدراء يعتقدون أن الاستجابة هي العنصر الأهم. وقد يكون أحد أسباب هذه المفارقة هو أن القائمين على خدمة الزبائن معنيون بهذا الجانب أكثر من عنايتهم بمسألة الموثوقية التي لا تتصل بهم بقدر ما تتصل بالنظام الداخلي للشركة.

ومهما يكن من أمر فقد أثبتت أكثر من دراسة أن الصدق والصراحة يلعبان دوراً هاماً في تنمية ماسميناه بـ «الموثوقية». و في هذا الشأن تقول جينيفر بوترو-بروتمان Potter-Brotman نائبة رئيس مؤسسة Forum: «لا ينبغي أن يتعهد البائع للزبون بتسليمه البضاعة في يوم معين مع علمه بأن ذلك غير ممكن، بل الأجدى أن يكون صريحاً معه. والصراحة هنا تفيد إلى حد بعيد في كسب ثقة الزبون. والواقع أن الزبائن يراعون وضع البائع عندما يتعرض لظروف قاهرة، ولكنهم لا يستسيغون البائع الذي لا يلتزم بما تعهد به ويسبب للزبون مشاكل لم يعد من الممكن له تداركها».⁽¹⁵⁾

سرعة الاستجابة: إن مفهوم «سرعة الاستجابة» لدى الزبائن اليوم أصبح أكثر شمولاً مما كان في الثمانينات، وتقول جينيفر بروتمان من مؤسسة Forum: «يريد الزبائن من الشركات أن تستبق المشاكل قبل وقوعها وأن تشير صراحة إلى أية مشاكل يمكن أن تحصل في المستقبل. باختصار نقول أن سرعة الاستجابة الآن تعني بالدرجة الأولى تلافي المشاكل وليس مجرد الاستجابة السريعة لحل مشكلة آنية، لناخذ مثلاً شركة تبيع آلات تصوير مستندات عندما ترسل هذه الشركة أحد فنييها لإصلاح إحدى آلاتها يقوم هذا الرجل بإصلاح الآلة المعطوبة كما يقوم من تلقاء نفسه بتفحص جميع الآلات الأخرى للتأكد بأنها تعمل كما يجب. ويجيب عن شكاوى واستفسارات مستخدمي هذه الآلات، ويعرض خدمات إضافية والمزيد من التدريب إذا اقتضى الأمر».⁽¹⁶⁾

عندما يقتنع الزبون بأن يستطيع الاعتماد على المنتج ودعم الشركة فمن المرجح جداً أن يصبح هذا الزبون مشترياً متكرراً repeat buyer .

أربعة عشر وسيلة تشجع الزبون الجديد على تكرار زيارته

نورد ادناه قائمة بالخطوات التي تسهم في جعل الزبائن يعودون، و قد لا تتلاءم بعض هذه الخطوات مع طبيعة عملك، لذا نترك إليك أمر اختيار ما يتماشى مع طبيعة تجارتك :

1. وَجَهَ كَلِمَةَ شُكْرٍ لِلْمُشْتَرِي :

إن توجيه كلمة شكر للزبون وسيلة نافعة في تنمية وفاء الزبون لاسيما الزبون الجديد الذي يتعامل معك للمرة الأولى . من الملاحظ أن العديد من الشركات لا يعيرون هذا الجانب اهتماماً. يروي الخبير التسويقي مري رافيل الحكاية التالية من تجربته الشخصية: ⁽¹⁷⁾

«اشتريت خلال بضعة الأشهر الماضية مكيفاً بقيمة 5000 دولار وجهاز تلفزيون بقيمة 600 دولار وسيارة بقيمة 7000 دولار وزوج أحذية بقيمة 50 دولار، والغريب أن تاجر الأحذية (البائع) كان الشخص الوحيد الذي كتب لي يشكرني على زيارتي وشراي من محله، وقد دفعني الفضول للاتصال بالبائعين الآخرين وسؤالهم إذا خطر ببالهم توجيه رسالة شكر للزبون بعد شرائه السلعة وإليك جوابهما بالحرف الواحد:

بائع المكيف: «نحن لا نفعل ذلك عموماً وأنا أتفق معك بأنها فكرة جيدة ولكن ضغط العمل يمنعنا من تطبيقها» .

بائع التلفزيون: «كنا في السابق نرسل رسالة شكر إلى المشتري ولا أشك أن ذلك كان يترك أثراً حسناً لدى الزبون، غير أننا توقفنا عن إرسال مثل هذه الرسائل منذ ثمانية أو تسعة أشهر، والسبب في ذلك يعود إلى كثرة الأعمال

الورقية التي تتطلبها إجراءات الشراء والكفالات إلى حد أنه لم يعد لدينا الوقت الكافي ولكن لا أخفيك أنه يجب أن نعود إلى كتابة رسائل الشكر هذه يوماً ما. بائع السيارات: «لابد أنك تمزح إن أول ما يقوم به البائع هنا هو كتابة رسالة شكر للمشتري في نفس اليوم الذي يتسلم فيه السيارة». والواقع أنني لم أتسلم شيئاً حتى الآن.

2. استقص آراء الزبائن بالخدمة أو السلعة في وقت مبكر:

إن استقصاء آراء الزبون والمتابعة بغية الاطمئنان على راحتهم من الأمور الهامة لاسيما في قطاع الفنادق، وقد عمد مدير المبيعات في فندق Ameri Suites في دالاس (تكساس) إلى اتباع طريقة فريدة في هذا المجال إذ يقوم بالاتصال بسكرتيرة الزبون خلال إقامة الزبون في الفندق للاطمئنان منها على راحة الزبون. إذ من المعلوم أن السكرتيرات في الشركات غالباً مايقومون بترتيبات السفر والحجز في الفنادق لمدراءهم.

إن التجربة الأولى للزبون تبقى في ذاكرته، اسأل زبائنك إذا كانوا راضين عن المنتج أو الخدمة أو إذا كانت لديهم مآخذ معينة، ومن المفيد جداً أن تفعل ذلك في وقت مبكر.

3. زود الزبون بمعلومات تتصل بالخدمة والمنتج عن طريق رسائل توجيهية:

ثمة سبب آخر يجعل الزبون الجديد لا يعاود الشراء، وهو عدم استعماله للسلعة أو الخدمة. وهناك الكثير من أجهزة الكمبيوتر المنزلية مثلاً التي اشتراها أصحابها ولا تجد الآن من يستخدمها. فالسلعة التي تبيعها وتبقى مهملة من قبل صاحبها تجعل من المستبعد أن يواصل المشتري علاقته معك.

عندما تبيع منتجاً ما (كجهاز كمبيوتر مثلاً) وجه إلى الزبون إثر تسلمه

السلعة رسالة مفصلة عن الخدمات والتسهيلات التي تقدمها والتي يمكن أن يستفيد منها وأرفق الرسالة بعرض مجاني مثلاً إقامة دورة مجانية للتدريب على استخدام معالج الكلمات word processor أو بتبديل شريط الطابعة بشريط جديد بنصف قيمته إذا استهلك الشريط قبل مضي ستة أشهر مثلاً.

4. عزز الخدمات التي تقدمها بإظهار ميزاتها والقيمة الإضافية Added Value التي يحصل عليها الزبون :

الخدمة الجيدة لا تكفي ولا معنى لها إلا إذا كانت جيدة في نظر الزبون، وهذا يتطلب قيام الشركة البائعة بعملية توعية قوامها طمأنة الزبون إلى أنه يستطيع التعديل على خدمات الشركة في جميع الأوقات. مثال: شركة Allcounty Plumbing & Heating تعمل في مجال التدفئة والتمديدات الصحية في بروكلين (نيويورك) والشركة هذه توجه دائماً رسالة شكر إلى الزبون نقتطف منها مايلي: «إننا نبذل كل الجهود لكي نكون عند حسن ظنك وثق بأن كافة مستخدمينا بما فيه عمال الصيانة مختارون بعناية». وجاء في الرسالة أن الشركة على استعداد لأن تلبى نداءات الزبائن ليلاً نهاراً سبعة أيام في الأسبوع. وتتابع الرسالة: «نلفت نظرك إلى كفالتنا الصالحة لمدة سنة وهي بمثابة التزام منا لتلبية حاجاتك ورغباتك إذا احتجت إلى أية مساعدة أو إذا كان لديك استفسار فلا تتردد في الاتصال بالرقم المخصص لخدمة الزبائن 8700 - 856 (718)». (18)

مثال آخر: تمتلك Office Depot أكبر عدد من المستودعات لبيع الأدوات والمعدات المكتبية، إذ تملك وتدير 290 مخزناً موزعين على اثنتين وثلاثون ولاية وتنعم بثقة عدد لا يستهان به من الزبائن المخلصين نظراً للتنوع الكبير في الماركات التي تبيعها ولأسعارها المنافسة التي تقل عن الأسعار المقترحة (التي

تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن متكررين • 137

تقترحها الشركة الصانعة) بنسبة 40-60٪ وأذكر أنني اشتريت منذ مدة قصيرة مصنفاً من مخزن Office Depot في أوستن (تكساس) ولدى تسليمي الإيصال وقع نظري إلى الأسطر التالية المطبوعة عليه:

● لو اشتريت هذه السلعة بالسعر الوارد في الكاتالوج لكلفتك 15.75 دولار..

● سعر Office Depot 8.29 دولار..

● لقد وفرت 46.7 دولار..

● شكراً على شرائك من Office Depot.

المثالان الأخيران تعبيران عن تطبيق ما يسمى «استراتيجية القيمة المضافة» أو Value-added strategy إذ كان زبائنك من المستثمرين أو الصناعيين يمكنك الاتصال بهم وإعلامهم عن أي شيء يتصل بمجال عملهم كمنتج جديد أو مقالة قرأتها أو أية معلومات تمت بصلة إلى نشاطهم التجاري.

ان استراتيجية القيمة المضافة يمكن أن تساهم في الحصول على عقود وطلبات شراء في المستقبل.

5 . طوّر قاعدة بيانات database خاصة بالزبائن :

المقصود بقاعدة بيانات خاصة بالزبائن، قائمة بأسماء الزبائن القدامى والجدد مع عناوينهم وربما أرقام هواتفهم ومعلومات عنهم إن توفرت، وتخزن هذه المعلومات في ذاكرة جهاز الكمبيوتر. لناخذ على سبيل المثال شركة Fischer Florist وهي شركة عريقة تأسست عام 1876 وينحصر مجال عملها في بيع الزهور. ترسل هذه الشركة إلى زبائنها بطاقات تذكير reminders في شتى المناسبات، والهدف من هذه البطاقات هو تذكير الزبون بأنه يمكنه الاستفادة من خدماتها مستخدمة عبارات من هذا القبيل «لا تنسى عيد ميلاد هيلاري في الرابع عشر من يونيو، الذي تذكركه السنة الفائتة. اتصل بنا كي نقوم بخدمتك، تجد طياً قائمة بخدماتنا واقتراحات لهدايا مناسبة».

والواقع أن التسويق الذي يعتمد على استخدام قواعد بياناتية database marketing ليس سوى عملية تجميع معلومات عن الزبائن المحتملين أو الزبائن الحاليين بقصد استهدافهم ويمكن أن يتم ذلك باستعمال البريد المباشر أو بالاتصال الهاتفي telemarkeing .

ليست شركة Fischer Florist سوى واحدة من آلاف الشركات في شتى القطاعات التي أخذت تكتشف فوائد التسويق بالاعتماد على قواعد بيانات. إليك المثال التالي :

عمدت شركة Saab Cars U.S.A التي تستورد وتسوق سيارات Saab السويدية الصنع، إلى تجربة برنامج تسويق بالاعتماد على قواعد بياناتية لتنشيط مبيعاتها السوق الأمريكي .

بدأت الشركة بإرسال رسائل بريدية بالإضافة إلى مواد دعائية و«كوبونات بقيمة 2000 إلى حوالي 200000 شخص ممن يمتلكون سيارة Saab حديثة كانت أو مستعملة ، قد كلف الشركة إرسال هذه الرسائل نحو 200000 دولار. وقد ساهم هذا الإجراء إلى حد بعيد في توليد مبيعات قدرت قيمتها بـ 62 مليون دولار. ويقول هوليفليك مدير Fox Pavlica وهي الوكالة المسؤولة عن برامج Saab التسويقية : «التنشيط المبيعات لا بد من بناء علاقة مع الزبائن. يجب أن تُولد الزبون شعوراً بأنه يشتري شيئاً ذو قيمة و أن اختياره ينم عن ذكاء ومعرفة»⁽¹⁹⁾.

من الواضح أن أسلوب التسويق الذي يستثمر قواعد بياناتية يمكن أن يلعب دوراً نافعاً وفعالاً إلا أنه يستلزم وقتاً وجهداً لتطبيقه، إذ أن تجميع المعلومات عن الزبائن يجب أن يخطط له بعناية الأمر الذي يتطلب تسخير موارد الشركة البشرية لهذا الغرض، الشيء الهام في الموضوع أن تقوم الشركة بتجميع المعلومات عن الزبائن الحاليين وتحديث هذه المعلومات بشكل دائم.

6. أطلع زبائنك على كافة أنواع الخدمات التي تقدمها وأية مستجدات أخرى:

يروى المستشار التجاري «هوارد أبتون» أنه كان ذات مرة في مكتب رئيس شركة تتعامل بمعدات ومستلزمات النفط وبينما كان يتحدث مع الرئيس إذا بمدير الخدمات في الشركة يدخل الغرفة ويقول مخاطباً الرئيس: «تصور أن أحد زبائننا يجهل بأننا نركب خزانات نفط».⁽²⁰⁾

ويبدو أن هذا الزبون كان من أهم زبائنهم إذ يملك ويدير 400 محطة لبيع البترول.⁽²¹⁾ دهش المدير مما سمعه وأجاب قائلاً: «لا بد أنك مخطئ فالكل يعلم أننا نركب خزانات».⁽²²⁾

يبين هذا الحوار القصير حقيقة هامة وهي أن الكثير من الزبائن المحتملين والزبائن بوجه عام لا يُلمون بكافة الخدمات التي تقدمها بعض الشركات وقد يعود ذلك إلى التنوع الهائل للخدمات المتاحة في البيئة التجارية المعاصرة. لذلك من الضروري لهذه الشركات أن تزود زبائنها من حين لآخر بنشرات أو برسائل تذكر فيها كافة الخدمات التي تؤمنها بالإضافة إلى أية خدمات مستجدة. ويقول أبتون في هذا الشأن: «إن أخطر غلطة ترتكبها إدارة شركة، أية شركة، هي الافتراض بأن الجميع يعلم بكل ما يمكن أن تنفذه الشركة. على الشركة أن تتأكد من أن المستهلك أو العميل على علم بكافة السلع والخدمات التي يمكن أن يستفيد منها».⁽²³⁾

7. اقترح على الزبون حلاً مرضياً.

يتعذر على الزبون أحياناً شراء كل ما تطمح إليه نفسه ولكن يمكن في بعض الحالات تلبية رغباته الآتية والمستقبلية. إحدى صديقاتي مهندسة ديكور ناجحة في عملها وتتبع منهجاً في البيع يرتاح له الزبائن لاسيما أولئك الزبائن

المقيدين بميزانية محدودة. من المعلوم أن الزبون الجديد نادراً ما يستطيع إعادة تأثيث بيته بالكامل دفعة واحدة، لذا تعتمد صديقتي إلى عرض تصميم متكامل على الزبون الذي يريد تجديد بيته أو جزءاً منه ومن ثم ترشده في اختيار العناصر التي يمكن أن يبدأ بشرائها في حدود ميزانيته، وتوضح له أنه يستطيع مستقبلاً أن يقتني المستلزمات الأخرى الواردة في المخطط التصميمي. يمكن تطبيق هذا الفن في التكامل مع الزبائن في عدة قطاعات مثل بيع أجهزة الكمبيوتر على سبيل المثال وليس الحصر.

8. قدم الإرشادات والنصائح التي تهتم المشتري وتحوله إلى زبون دائم:

من المفروض أن العبوة التي تحوي الكحل الاصطناعي (مسكرة) الذي تستخدمها النساء لصبغ أهدابهن تتحول بعد فترة زمنية إلى ملاذاً للبكتريا، لذا ينبغي شراء عبوة جديدة من حين لآخر إذ ثبت أن المسكرة الغنية بالبكتريا يمكن أن تؤذي العين البشرية وقد تسبب العمى. تملك جانا بيتي محلاً لبيع مستحضرات تجميل إلى كونها اختصاصية في هذا المجال، وهي تسعى دائماً لتنبيه الزبونة الجديدة لأخطار المسكرة وتنصحها بشراء عبوة جديدة كل ثلاثة أشهر، وتضيف بأنها على استعداد لأن ترسل لها بالبريد عبوة جديدة كل ثلاثة أشهر. والجدير بالذكر أن جانا تضع ملصقة على كل عبوة مسكرة تبين تاريخ الشراء. وقد نجح هذا النهج في تحويل العديد من الزبائن الجدد إلى زبائن متكررين repeat customers.

9. اعتبر ما تنفقه في سبيل خدمة الزبائن استثماراً بحد ذاته:

إن تقوية أواصر العلاقة مع الزبون له ثمنه، لكن هذا الثمن يعتبر زهيداً إذا قيس بالخسارة الناجمة عن فقدان هذا الزبون. والجدير بالذكر أن شركة فورد

تخول وكلائها إنفاق 250 دولار (للزبون الواحد) كحد أعلى لسد أي نقص يعتبره الزبون مسؤولية الوكيل أو الشركة.

والحادثة التالية تستحق الذكر، حدث ذات مرة أن تعطلت أحد الألعاب في مدينة الملاهي الشهيرة Disney World في فلوريدا ولإصلاح العطل بالسرعة الممكنة عمدت الشركة الصانعة Premier Industrial Corporation إلى إرسال أحد مستخدميها بالسفر بالطائرة إلى شيكاغو لجلب قطعة تبديل معينة، وقد تم إنجاز المطلوب في أقل من خمس ساعات وكان كل ما تقاضته الشركة لقاء ذلك 14 دولار فقط لا غير الأمر الذي أدهش المسؤولين في Disney وأخرجهم إلى حد أنهم عرضوا دفع مبلغ أكبر ولكن الشركة رفضت ذلك. ويقول مورت ماندل المدير التنفيذي للشركة بأن الخدمات الاستثنائية التي تقدمها في هذه الحالة غير مكلفة على المدى البعيد، لأن حالات كهذه نادراً ما تحصل (مرة كل سنتين مع الزبون الواحد) والذي يهمنا أن إسداء خدمة كهذه يزيد من رغبة الزبون في الاستمرار بالتعامل معنا أو بعبارة أخرى، يزيد من وفائه.⁽²⁴⁾

10. كن دوماً على اتصال بصانعي القرار ونمّ علاقتك معهم:

عندما تسعى شركة ما لإبرام صفقة بيع مع مؤسسة ضخمة، عليها أن تدرك بأن قرار الشراء في هذه الحالة يتحكم به عدة أفراد محترفين، كل حسب منصبه في الشركة. من الملاحظ أنه عندما تتخذ المؤسسة قراراً مبدئياً بالشراء يهرع مندوبو الشركة بما فيهم كبار الإداريين فيها للاتصال بالشركة وغالباً ما يجدون أنفسهم يتعاملون مع الأطراف التي ليس بيدها القرار، أي الأفراد الذين يستخدمون الأجهزة وهذا خطأ فادح ترتكبه الشركة بحق نفسها. ويقول ريتشارد شاييرو رئيس المجموعة الاستشارية MJ Associates عندما تُبنى العلاقات مع الموظفين وليس مع رؤسائهم، يصبح مندوبو المبيعات بمنأى عن المدراء (أصحاب القرار)، في الوقت الذي تسعى فيه الجهات المنافسة سعياً حثيثاً لاستمالة صانعي القرار بتزويدهم بالمعلومات المفيدة عن التقنيات الحديثة

والمكاسب التي ستجنيها المؤسسة لو استخدمت هذه التقنية أو تلك»⁽²⁵⁾.

كيف يمكن لشركة تجنب مثل هذا الوضع؟ يقترح شابيرو أن تقوم الشركة بإرسال أحد مندوبيها للاجتماع بأحد أصحاب القرار في الشركة (الزبون) و التباحث معه حول أفضل السبل لتلبية احتياجات الزبون. ومن الواضح أن الشركة يجب أن تمهد لهذا الاجتماع بطرق مدروسة. ويشرح شابيرو ذلك بالقول: «اتباع هذا الأسلوب يتيح لمندوب المبيعات اطلاع الزبون عن آخر التحسينات التي تنوي الشركة إدخالها بالإضافة إلى أمور أخرى تهم الزبون»⁽²⁶⁾. ويرى شابيرو أنه من المفيد طرح الأسئلة التالية ودراسة ردود صاحب القرار عليها:

- ما الذي يستهويك بالدرجة الأولى في طريقة تعاملنا؟
- هل لديك شكوى أو مأخذ معينة على طريقتنا في التعامل مع مؤسستكم، وما هي الطريقة التي ترتيها كي تكون العلاقة مثمرة؟
- كيف تقيم شركتنا بالمقارنة بالشركات المنافسة لنا؟
- ماهي المنتجات / الخدمات الإضافية التي اعتقداك تفتقر إليها؟
- لو كنت رئيساً لشركتنا ماهي الإجراءات التي كنت ستخذها للمحافظة على الزبائن؟

وكي تستفيد الشركة من ردود الزبون على الأسئلة الواردة أعلاه لابد من معالجة الردود وتحليلها لاستخلاص العبر ومن ثم ترشيد من يعينهم الأمر في الشركة.

11. طور برامج لمكافأة الزبائن :

لقد أصبح العديد من الشركات يعدون برامج لتقوية أواصر العلاقة مع الزبون الجديد، منذ خمس سنوات بدأت وكالات بيع السيارات التابعة لشركة Mitchell's Auto يمنح كل زبون جديد تسهيلات لدى شرائه السيارة. فمثلاً

يحق له غسيل سيارته مجاناً خلال السنة الأولى كما تزوده أيضاً بسيارة يستخدمها في حال احتاجت سيارته إلى صيانة بالإضافة إلى ذلك تمنح الشركة حسومات على بعض الأدوات أو قطع الغيار (اكسسوار)، ويقول في هذا الصدد مدير المبيعات العامة في الشركة المذكورة: «إن القضية ليست قضية أسعار فقط بل بناء علاقة مستديمة مع الزبون. لذا علينا إنفاق بعض المال في سبيل المحافظة على الزبون والتمسك به».

ثمة برامج ترويجية أخرى يمكن اعتمادها وهي البرامج التي يستفيد منها الزبون وعائلته family promotion وهذه البرامج غالباً ما يترك أثراً بالغاً في نفوس الزبائن.

12. قَدِّم تسهيلات وحسومات خاصة للزبون الذي يأتيك للمرة الأولى:

يحتاج الزبون الجديد إلى بعض التشجيع كي يشعر بالرغبة في تكرار زيارته، يوجد مثلاً صالون حلاقة للسيدات بالقرب من مسكني يقدم حسومات وأسعار تشجيعية لكثير من المنتجات والخدمات وخاصة للزبون الجديد، فضلاً عن الحسومات الخاصة والهدايا التي يحصل عليها الزبون الذي ينجح في جلب زبائن آخرين.

13. قَدِّم الضمانات الكافية مع السلعة:

تختص شركة Bombay Co. ببيع مفروشات تقلد تلك التي كانت شائعة في انكلترا خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر. وهذه الشركة تملك حوالي 400 مخزن في اميركا الشمالية، والجدير بالذكر أن أسعار هذه الشركة أقل من أسعار الشركات المنافسة بنسبة 30-60% كما أنه لا يوجد أي قطعة أثاث في مخازنها تكلف أكثر من 500 دولار. تقدم الشركة ضماناً بدون قيد أو شرط مع كل قطعة تباعها.

ويبرر رئيس الشركة روبرت نورس ذلك بقوله أن أفضل وقت لاكتساب زبائن مدى الحياة هو عندما يضطر الزبون إلى إرجاع القطعة التي اشتراها واسترداد المبلغ الذي دفعه. ويضيف: «نحن على استعداد لاسترداد القطعة المباعة بكل رحابة صدر وحتى بدون طلب الفاتورة من الزبون وتكلفة ذلك بالنسبة لنا تكاد لا تذكر إذا ما قيست بالمردود الذي تعطيه ألا وهو إخلاص الزبون. لقد نسي العديد من بائعي التجزئة معنى الخدمة الحقيقية».⁽²⁷⁾

في شهر سبتمبر من عام 1993 قامت شركة Procter and Gamble بحملة ترويجية على صفحات الصحف وعبر التلفزيون لترويج نوعين من معجون الأسنان Crest for children Crest for adults rest C rest for adults وتعهدت الشركة بالتعويض الكامل للمستهلك الذي يختار Crest ويستخدمه لمدة ستة أشهر، هذا طبعاً إذا ما ثبت للزبون أن المنتج لا يحقق النتائج المرجوة، إن برنامج كهذا يعزز قدرة Procter and Gamble على توسيع قاعدة زبائنها بالتركيز على عنصري القيمة Value والجودة quality .

وكي تكون الضمانات عامل مساعد في كسب ولاء الزبون يجب أن تكون مقرونة بالأفعال أي أن الشركة يجب أن تلتزم بالضمانات التي تمنحها وإلا عرضت سمعتها ومصداقيتها للخطر.

14. استخدم وسائل ترويجية تضيف قيمة إضافية على الخدمة أو المنتج:

يقول ليد سبيلمان مدير الدعاية والإعلان في شركة Steinway & Sons: «نحاول أن نحافظ على صلاتنا بالزبون بعد شرائه للسلعة. ونسعى لأن يخرج الزبون بالانطباع بأنه حصل على قيمة إضافية تتعدى القيمة الفعلية للسلعة». وانطلاقاً من هذا المبدأ عمد سبيلمان بالاتفاق مع شركته في عام 1991 إلى

الطريقة التالية لتنشيط المبيعات إلا أنه ترك حرية تطبيقها لوكلائه المعتمدين تقوم الشركة بالإعلان عن أنها في الشهر القادم مثلاً، وخلال هذا الشهر فقط ستقوم بمنح سنة كاملة coupon bond لكل من يشتري بيانو، وجعلت قيمة السند الإسمية مساوية لقيمة البيانو كما حددت تاريخ الاستحقاق بعشرة سنوات أو عشرون سنة أو ثلاثين سنة من تاريخ الشراء، على سبيل المثال لنفترض أن شخصاً اشترى بيانو (ماركة Steinway بمبلغ 20000 دولار لحصل المشتري في هذه الحالة على سند بقيمة 20000 دولار وبعد مضي ثلاثين سنة يستطيع أن يسترد هذا المبلغ.

يعمل هارولد نيفر مديراً لإحدى الشركات التي تبيع آلات بيانو وقد استهوتهم هذه الخطة الترويجية لسبب جوهري واحد هو أن الزبون الذي يشتري بيانو يعتبر شراءه استثماراً وغالباً تؤول ملكية البيانو إلى الأولاد والأحفاد، وبافتراض أن الزبون لا يزال يحتفظ بالسند فإنه يستطيع استرداد قيمة السند عندما يحين استحقاقه، ويبقى محتفظاً بالبيانو الذي تزداد قيمته الأثرية بمرور الزمن. وقد أثبتت النتائج أن نيفر كان على صواب إذ بلغت قيمة مبيعاته ذلك الشهر 100000 دولار أي بزيادة قدرها 50٪ من ما يبيعه عادة في الشهر.

يورد الدكتور رون سموثرمن في كتابه Winning through Enlightenment الملاحظة التالية حول دور «العلاقات» في تنمية الوفاء: «كي يبقى الزبون على وفائه لا بد للبائع أن يقدر هذا «الوفاء» ويعتبره بمثابة هبة من الزبون و ليس حقاً عليه».⁽²⁸⁾

نعود ونؤكد على الأهمية الحيوية للتجربة الأولى للزبون الجديد والتي تشكل الخطة الأساسية في تحويل الزبون الجديد إلى زبون دائم.

خلاصة الفصل السادس

- إن نسبة الزبائن الحديثي العهد الذين تخسرهم الشركة بعد تجربتهم الأولى يكاد يساوي ضعفي نسبة ما تخسره من زبائنها الأقدم عهداً.
- الإسراع في تلبية طلبات الشراء ومتابعتها، مسألة لا ينبغي إهمالها، لأن ذلك يعني إهمال الزبون.
- يحكم الناس على الشركة أياً كانت من خلال تصرف موظفيها ومستوى أدائهم. لذا ينبغي توفير الوقت والأدوات والتدريب اللازم كي يقوم الموظف بعمله على أفضل وجه.
- من المفيد جداً استخدام تكنولوجيا قواعد البيانات لبناء علاقة متينة مع الزبائن ولتحويل الزبائن الجدد إلى زبائن مستمرين.
- يجب اتخاذ الخطوات اللازمة التي تجعل الزبون الجديد يكون فكرة إيجابية عن الشركة.
- تستدعي المحافظة على وفاء الشركات التي تتعامل معها توثيق العلاقة مع الأفراد العاملين ضمن هذه الشركات لا سيما أولئك الذين يستخدمون الأجهزة والخدمات التي ابتاعتها منك الشركة.
- يمكن الاستفادة من بعض الوسائط والأدوات التسويقية التي ثبتت نجاعتها، مثل النشرات أو الحملات الترويجية والبرامج التشجيعية المجزية.
- لا تتصور أن الزبون الوفي سيبقى وفياً على الدوام. لا بد من الرعاية الدائمة كي يبقى الزبون على وفائه.

7

تحويل الزبائن المتكررين إلى زبائن أوفياء

ثمة مخزن شعبي بسيط في بلدة Coon Rapids (ولاية مينيسوتا) تملكه وتديره سيدة تدعى Milli ويقول رالف براور الذي زار هذا المخزن أن المخزن يكاد لا يخلو من الزبائن الذين يترددون إليه ليس فقط لشراء المرطبات والوجبات السريعة بل لحسن المعاملة التي يلقونها من السيدة ميلي التي تقوم بإقراض الزبون أحياناً إذا تبين لها أنه لا يستطيع تسديد كامل الثمن، كما أنها عندما تصرف شيكاً لزبون ما لا تطلب من صاحب الشيك إبراز هويته بل تتعامل معه بمنتهى الثقة.

لا تزال ميلي تتمسك بالشعار القديم: «الزبون دائماً على حق»، علماً بأن هذا الشعار كان في الماضي عنوان البائع الجيد عندما تكون المخازن الصغيرة في أوجها منذ مدة والاقتصاديون يتنبئون بأن المخازن الصغيرة في طريقها إلى الزوال إذ أنها لا تستطيع مزاحمة المخازن الكبرى المتعددة الفروع (Chain Stores) لكن مخزن ميلي كان مثلاً للمخزن التجاري الناجح على عكس التوقعات. ماهو السر ياترى؟ الجواب عن ذلك بكل بساطة هو أن ميلي تعامل جميع الزبائن بكل احترام ولباقة.

وهناك مثال آخر يمكن الاستشهاد به في هذا السياق. يملك توم كارتر مطبعة تدرّ سنوياً تسعة عشر ضعف ما تدره المطابع المماثلة، ويعزي توم ذلك إلى أن خدمة الزبون وتلبية رغباته تعد من أولى أولوياته.

إن الوضع في التسعينات يحتم على التاجر أو البائع بالمفهوم الواسع لهذه الكلمة أن يهتم برعاية الزبائن وأن لا يستهتر بهم وأي عمل تجاري لا يأخذ هذا الجانب بعين الاعتبار لا مستقبل له.

رأينا في الفصول السابقة أن الخبراء المعنيين بالتسويق توصلوا إلى النتائج التالية التي تلعب دوراً في نجاح أو فشل المؤسسات التجارية:

- تجني أغلب المؤسسات التجارية أرباحها من الزبائن الذين تنجح المؤسسة في اكتسابهم على المدى البعيد. ومن ناحية أخرى ثمة أدلة تشير إلى أن اجتذاب زبائن جدد أمر مكلف، إذ أن أغلب هؤلاء لا يعاودون الشراء بعد التجربة الأولى.

- المحافظة على نسبة عالية من الزبائن المتكررين لاسيما وأن هؤلاء قد ألفوا التعامل مع الشركة.

والسؤال الذي نطرحه الآن هو: كيف تستطيع الشركة الارتقاء بالزبون المتكرر إلى مصاف الزبون الدائم أو بحسب تعبيرنا «الزبون الوفي»؟ الجواب على ذلك في منتهى البساطة. على الشركة أن تضيف قيمة إضافية على منتجاتها أو خدماتها على ضوء ما يتطلع إليه الزبون. وبعبارة أخرى، يجب جعل الزبون يشعر بأن قيمة ما حصل عليه تتجاوز القيمة التي حصلنا عليها منه.

بقي أن نعرف مفهوم القيمة من وجهة نظر الزبون، من الناحية التاريخية كان مفهوم القيمة لدى الزبائن عبارة عن مزيج من السعر والنوعية أو مستوى الجودة، أما الآن ونحن نتحدث في التسعينيات، فقد أصبح هذا المفهوم يشمل جوانب أخرى كالموثوقية reliability وسهول شراء المنتج بالإضافة إلى خدمة ما بعد البيع after sale service.

ثلاثة أشكال من القيمة

إن الشركات التي احتلت مراكز قيادية في السنوات العشر الأخيرة حققت نجاحها بفضل تركيزها على شكل أو آخر من أشكال القيمة الثلاثة: (1) القيمة الناجمة عن الأداء المتميز، (2) القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات أو الطلبات الفردية و(3) القيمة الناجمة عن تفوق المنتج سواء كان سلعة أو خدمة. (1)

الأداء المتميز:

ونعني بذلك، الأداء الرفيع المستوى وهذا يشمل تزويد الزبون بالمنتجات الجيدة الصنع وبأسعار منافسة بالإضافة إلى تيسير الحصول على المنتج. كان مايكل ديل لايزال طالباً في جامعة تكساس عندما بدأ يبيع أجهزة كومبيوتر وكان من أوائل الذين استخدموا الهاتف لتسويق بضاعتهم، إذ استطاع أن يتجاوز الموزع ويبيع مباشرة إلى الزبون وتمكن من خلق آلية زهيدة الكلفة مكنت مشتري الكومبيوتر الشخصي PC من اقتناء جهاز عالي التقنية بسهولة ويسر، وبسعر معقول. انطلاقاً من هذه البداية المتواضعة وبفضل جودة الأداء استطاعت شركة «ديل» Dell Computer في أقل من عشر سنوات أن تحقق إيرادات بلغت قيمتها 1.7 مليار دولار، في حين اضطرت شركة IBM إلى تخفيض أسعارها وتقليص نفقاتها الثابتة.

القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات أو الطلبات الفردية.

والمقصود هنا، القيمة الناجمة عن تحقيق الاحتياجات أو الطلبات الفردية لشريحة معينة من الزبائن وهذه القيمة تختلف عن القيمة الناجمة عن جودة الأداء، فالقيمة هنا تكمن في مرونة الشركة و استعدادها لتنفيذ رغبات الزبون الخاصة بغية بناء علاقة حميمة مع الزبون تمهد السبيل الى صفقات أخرى في المستقبل.

مثال : شركة Home Depot من الشركات الكبرى التي تتعامل بمستلزمات المنازل من مطابخ وكهربائيات وتجهيزات صحية وتقوم بتركيب كل هذا وذاك تحت إشراف الزبائن وتتقيد تقيداً تاماً بما يمليه ذوق الزبون، كما تحت الشركة مندوبيها على التشاور مع الزبون قدر الإمكان وإرشادهم في اختيار ما يلزم من المنتجات والمواد في الإصلاحات المنزلية، وجد هذا الأسلوب صدقاً حسناً في نفوس الزبائن بدليل أن شركة Home Depot تتمتع الآن بمعدل نمو سنوي قدره 25٪.

القيمة الناجمة عن تفوق المنتج سواء كان سلعة أو خدمة :

ونقصد بذلك، القيمة الناجمة عن كون منتجات الشركة تتمتع بمزايا تكنولوجية أو خدمية متقدمة، بحيث تتفوق على المنتجات المنافسة. نجد مثلاً أن شركة Nike تتفوق على منافسيها في مجال الأحذية الرياضية في حين أن مستحضرات جونسون وجونسون Johnson & Johnson تأتي في مقدمة الشركات في مجال المنتجات والمستحضرات الخاصة بالأطفال والرضع، كما تتفوق شركة مايكروسوفت في مجال البرمجيات Computer Software.

إذن على الشركة أن تقرر شكل القيمة التي تتفرد بها منتجاتها عن المنتجات الأخرى المماثلة. وهذا يعني أن الشركة يجب أن تأخذ بالحسبان قدراتها ونقاط القوة التي تتمتع بها، وكذلك قدرات ونقاط القوة التي تتمتع بها الأطراف المنافسة. لقد استطاعت كل من شركة Dell Computer وشركة Home Depot أن تختار شكل القيمة التي يتطلع إليها الزبون، بعد تحليل متأن لأوضاع السوق وموارد الشركة وقدراتها. بيد أن ضمان ديمومة الزبون تقتضي معرفة القيمة الأهم من وجهة نظره وسبل تأمينها.

ثمة خمس سبل يجب اتباعها لصياغة استراتيجية تؤدي إلى تحويل الزبون المتكرر إلى زبون وفي :

1. القيام بدراسة الزبائن .
 2. إنشاء موانع تعيق تحول الزبون إلى التعامل مع منافسيك .
 3. تدريب وتهيئة الموظفين .
 4. تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً .
 5. اعتماد التسويق الهادف إلى كسب ولاء الزبون .
- سنبحث في أهمية كل من هذه العناصر في الجزء المتبقي من هذا الفصل ..

دراسة حاجات ورغبات الزبائن

إن الغرض من دراسة الزبائن Customer research هو اكتشاف الزبائن الأكثر شراء وما الذي يشترونه بالضبط، وما هي العوامل التي تجعل منهم زبائن دائمين. والواقع أن أغلب الشركات لا تعرف الأجوبة عن هذه الأسئلة، علماً بأن معرفة هذه الأجوبة لا يحتاج إلى الكثير من البحث والتمحيص. تستطيع التعرف على العادات الشرائية للزبون بالرجوع إلى سجلات المبيعات واستخلاص أنماط الشراء لكل زبون: مثلاً عدد زيارته السنوية وما ينفقه خلال زيارته، الكميات المشحونة من سنة إلى أخرى والخدمات والمنتجات التي اشتراها.

من هم أكبر زبائنك وماذا يشترون؟

سؤال يجب أن يعنك. بادراً أولاً بترتيب زبائنك تبعاً لحجم مبيعاتك لهم بالدولار والكمية. إن الزبائن الذين يُعول عليهم هم الزبائن الذين يشترون أكثر من غيرهم والذين يتعاملون معك منذ مدة طويلة. كما ينبغي أن تتنبه إلى ماهية المنتجات والخدمات التي يطلبها هؤلاء الزبائن أكثر من غيرها. فهذه المعلومات يمكن أن تفيدك في مبيعاتك المستقبلية.

جوان سيلفر رئيسة لشركة صناعية مقرها نيويورك تتعامل بالأجهزة السمعية - بصرية audiovisual وملحقاتها، وتتولى أيضاً بيع وصيانة هذه الأجهزة. لاحظت جوان أن مبيعات جهاز جديد أضيف حديثاً إلى قائمة السلع التي تبيعها الشركة بحاجة إلى ترويج، وهذا الجهاز عبارة عن نظام لإسقاط صور فيديو (صنع سوني) Sony Video Projection System ويبلغ سعره 16000 دولار. عمدت سيلفر في البداية إلى تفحص جميع إيصالات البيع في ملفات الشركة بغية تحديد الزبائن (شركات ومؤسسات) العاجزين عن شراء جهاز بهذا السعر. وكانت تظن أن هؤلاء يشكلون أقلية، لكون 90٪ من زبائنها من كبريات الشركات. لكنها ذهبت عندما وجدت أن 58٪ فقط من إيرادات الشركة تأتي من هذه الشركات الكبرى، والباقي من الشركات الأصغر حجماً التي تتعدى قيمة مشترياتها المليون دولار.⁽²⁾

وأخيراً وبعد تحليل للإيصالات التي لديها بما في ذلك الفواتير وطلبات الشراء، قامت بتصنيف الزبائن تبعاً لقيمة مشترياتهم وركزت على العشرين الأوائل، ومن ثم على معرفة الأشياء التي يشترونها أكثر من غيرها. وأخيراً تبين لها أن العديد من الشركات الكبيرة التي كانت تتعامل معها قد أوقفت تعاملها نتيجة لاندماجها مع شركات أخرى أو بقصد التوفير، وحل محل هذه الشركات، شركات تأمين ووكالات إعلان التي أصبحت تشتري مثل هذه الأجهزة لأغراضها الخاصة أو لتدريب موظفيها.

دفعت هذه المعلومات والتحريات سيلفر إلى أنه يجب أن تركز على شركات التأمين ووكالات الإعلان. واستطاعت بالرجوع إلى فواتيرها تحديد تلك الشركات في حقل التأمين والإعلان، التي لم تشتري حتى الآن هذه الأجهزة. ثم قامت بتوجيه رسالة لكلٍ من هذه الشركات تشرح فوائد هذه الأجهزة وكيف أن منافسيهم يستخدمونها بنجاح.

إن مراقبة مشتريات الزبائن يمكن أن تفيد في تعميق فهمك لظاهرة الزبون

الذي كان فيما مضى يشتري منك بانتظام ثم بدأ إقباله على الشراء يضعف، ويمكن رد ذلك في هذه الحالة إلى شوائب في منتجاتك أو خدماتك أو إلى النشاط التسويقي لمنافسك، لاسيما إذا كانت منتجات وخدمات الأطراف المنافسة من حيث السعر أو التقنية، تحصل أحياناً زيادات مفاجئة في المبيعات يمكن في ظروف معينة استغلالها، على سبيل المثال، بلغني أن إحدى الشركات التي أعرفها لاحظت أن أحد زبائنها أخذ يشتري كميات كبيرة من منتجها على غير عادته، ولدى تقصيها الحقائق تبين لها أن هذا الزبون يعيد بيع البضاعة إلى طرف ثالث الأمر الذي كشف للشركة سوقاً جديداً يمكن أن يكون لها نصيب منه.

لماذا يشتري الزبون منك؟

بعبارة أخرى، ما هي الصفات التي تتمتع بها منتجاتك وخدماتك والتي تجعل من الزبون زبوناً وفياً. هل هذا ناتج عن أسلوب موظفيك في التعامل مع الزبائن، أم أنه يتصل بالضمانات الجيدة التي تمنحها الشركة وتتقيد بها، ما هو بالتحديد هذا الشيء الذي تفعله الشركة والذي يؤدي إلى كسب ثقتك أو وفائك؟ تفترض العديد من الشركات خطأ أنها تعرف الجواب.

يملك ماك مكونيل محلاً (غالييري) في فلوريدا لبيع إطارات الصور (براويظ)، وقد أجرى استطلاعاً لرأي 300 من زبائنه قبل ستة سنوات وجاءت النتيجة على عكس ما توقع.⁽³⁾ إذ أظهرت نتائج الاستطلاع أن السعر أقل العوامل أهمية من وجهة نظر الزبون، كان مكونيل في السابق يعتمد بالدرجة الأولى على تقديم أسعار منافسة، ولكن الاستطلاع أثبت له أن المطلب الأول للزبائن هو الجودة أولاً والتميز.

كما أظهر نفس الاستطلاع أن ثلث زبائنه أتوا في الأصل بناء على ما سمعوه من زبائنه الآخرين دفعت هذه النتائج مكونيل إلى التركيز على جمال وجودة الصنع وجعلته يتحول إلى صناعة الأطر الفاخرة «كالتي نراها في

المتاحف» على حد تعبيره. كما أرفق مبيعاته بكفالات مدى الحياة. وزاد على ذلك بأنه صار يتصل بالزبائن بعد شهر من شرائهم ليطمئن إلى أنهم راضون تماماً عن مقتنياتهم.

عندما تتأخر طلبية الزبون أحياناً لأسباب قاهرة، يتصل مكوئيل بالزبون في وقت مبكر لإعلامه بالأمر. ينصح مكوئيل بائعيه بالتشاور مع الزبون أولاً قبل الحديث عن السعر. كانت حصيلة هذا التوجه الجديد أن مبيعاته ارتفعت من 200000 دولار إلى 600000 دولار خلال أربع سنوات، وازداد ربحه الصافي بنسبة 6٪، ويعلق مكوئيل على ذلك قائلاً: «بدأت طلبات الشراء تكثر منذ أن ركزنا على إنتاج الإطارات الفاخرة».

ثمة خطوات إضافية يمكن اتخاذها لتنمية ولاء الزبائن، وأحد هذه الخطوات هو السعي لأن تكون خدمة الزبائن سريعة لاسيما في الفترات التي يعج فيها المحل بالمتسوقين كما يحصل أحياناً في المخازن التجارية الكبرى والمطاعم. فالناس بطبعهم لا يميلون إلى الوقوف في طوابير فترات طويلة لشراء حاجياتهم أو لتسديد فواتيرهم والواقع أن الخدمة البطيئة تسفر عن فقدان الكثير من المبيعات وقد أظهرت دراسة أنه إذا كان الطابور مؤلفاً من أكثر من أربعة أفراد فالاحتمال كبير بأن الفرد الخامس سيستغني عن حاجته ويترك المحل.

لقد بدأت مئات الآلاف من المحلات الآن باستخدام تقنيات تسرع عملية البيع. تستخدم مخازن Kmart مثلاً نظاماً خاصاً بالمشاركين الذين يستعملون بطاقات الائتمان، بحيث تستغرق عملية التدقيق الآن بضع ثوان في حين كانت في السابق تستغرق عدة دقائق.

أراد ستيف غلين المدير التنفيذي لشركة سفريات Executive Travel أن يستفتي عملائه بغية اكتشاف الصفات التي يثمنونها في التعامل مع شركته. لذا عمد إلى تنظيم اجتماعات دورية، ولدى طرحه السؤال التالي: «ما هو في

اعتباركم أهم الأشياء التي تجعلكم تستمرون في التعامل معنا؟». وكان الجواب في أغلب الأحيان: «يكفي أنك تجشمت مشقة القدوم والتحدث معنا».

مثال آخر يبرز أهمية دراسة الزبائن واحتياجاتهم: تختص شركة Techsonic Industries بصناعة معدات سونار Sonar devices التي يستخدمها صيادي الأسماك للكشف عن تجمعات الأسماك. كانت الشركة قد طرحت في السوق تسعة نماذج الواحد تلو الآخر، وجميعها كانت فاشلة ولم تلق رواجاً، الأمر الذي أدى إلى تدني الأرباح بسرعة. وأخيراً عازمت الشركة بعد بعض التردد على استثمار 20000 دولار في إعداد دراسة تسويقية لكشف العلة ومعالجتها. ويعلق بالكوم على هذا التردد بقوله: «عندما تستثمر مبلغاً من المال فإنك بلا شك تفكر بالمردود، والمردود في هذه الحالة ليس سوى مصنف يحتوي على بضعة أوراق التي لا قيمة تجارية لها».⁽⁴⁾

أظهرت نتائج الدراسة المدعومة بتسعة وأربعين صفحة من المعطيات، أن المشكلة الرئيسية في هذه الأجهزة كان انعكاس «أشعة الشمس» على لوحة الجهاز الذي يقيس عمق الماء مما يسبب إشكالاً في قراءة العداد الذي يحدد موقع الأسماك. ويقول مدير عام الشركة جيم بالكوم في هذا الخصوص: «لم يدر بخلدنا أن أمر كهذا يمكن أن يحظى بهذه الأهمية». أما الشكوى الثانية التي كشف عنها التقرير، فتتلخص في أن الجهاز الكاشف عن مواقع الأسماك Fish Finder كان أكثر تعقيداً مما يجب. ويعقب بالكوم على ذلك بقوله: «كنا دائماً نعتقد بأن صيادي الأسماك يحبون الأجهزة التي لا يحتاج تشغيلها سوى لضغط زر أو أكثر».⁽⁵⁾

صفوة القول أن الشركة استطاعت بفضل الدراسة التسويقية التي أجرتها أن تكتشف الثغرة في صناعتها وأن تسد هذه الثغرة باعتماد تقنية مختلفة تعرف بـ LCR أو Liquid Cristal Recorders كانت حصيلة ذلك أن الشركة باعت مائة ألف جهاز في السنة التالية وهو رقم قياسي بالنسبة للشركة.

إن كلاً من المؤسسات التجارية المذكورة أعلاه تطبق المبدأ الأساسي في فن اكتساب إخلاص الزبون وولائهم. ويتلخص هذا المبدأ في التالي: «استقص المعلومات والأسباب التي تضمن ولاء الزبون والطرق التي تزيد الزبائن تعلقاً بالشركة». إن الشركات الناجحة تعلم أن هذه العملية يجب أن تكون متواصلة بدون توقف، إن الطبيعة البشرية والواقع التجاري نفسه ينبئنا بأن توقعات الزبائن تزداد بقدر ما تلبى الشركة حاجاتهم ورغباتهم.

بمعنى أن إرضاء الزبون يؤدي به إلى طلب المزيد، وهذه حقيقة لا مفر منها. أخيراً على الشركات أن تسأل نفسها باستمرار: «ما هو وضعنا الحالي؟» و«ماذا يمكن أن نفعله لتحسين أداءنا؟».

إقامة الحواجز التي تعيق تحوّل الزبون إلى منافسك

ماهي هذه الحواجز؟ ثمة ثلاثة حواجز أو موانع مختلفة يمكنك استخدامها لثني الزبون عن عزمه بالاستغناء عن خدماتك و إبقائه على ولائه: هناك الحاجز الطبيعي والحاجز النفسي ثم الحاجز الاقتصادي.

نبدأ بالحاجز الطبيعي: هذا في جوهره خدمة إضافية تؤديها إلى الزبون. إليك المثال التالي: تختص شركة السفريات والسياحة Tramex Travel في مدينة أوستن (تكساس) بخدمة رجال الأعمال وموظفي المؤسسات الكبرى، وقد وجدت الشركة أنه من مصلحتها أن تفتح مكتباً لها في مبنى المؤسسات الكبرى التي تنفق قدراً كبيراً على أسفار موظفيها ومديريها، وتقول مارغو بورتللو أحد المالكين لشركة Tramex إن وجود وكيل مقيم بشكل دائم في مبنى الشركة له فائدتان. الفائدة الأولى هي، وجود المكتب في مقر دار العميل الأمر الذي يجعله في وضع أفضل للاستفادة من خدماتنا. والفائدة الثانية، هي أن وكيلنا الذي يدير المكتب يصبح بعد فترة وكأنه واحداً من موظفي المؤسسة

وهذا يعود علينا بالفائدة. والواقع أننا نحبذ فتح مكاتب لنا في مواقع الشركات هذا إذا كان المردود المالي يبرر ذلك».

ثمة ثمرة أخرى يمكن أن تجنيها شركة TrameX فعندما تتصل وكالة سفريات منافسة بالعميل، يتم عادة تحويل المخابرة إلى مكتب الوكيل المقيم، الأمر الذي يفيد الشركة في الكشف عن هوية الطرف المنافس الذي يسعى لاجتذاب عميلها.

نأتي الآن على ذكر الحاجز الاقتصادي: نقصد به الحاجز الاقتصادي مجموعة من الحوافز التي تجعل الزبون يتردد في إنهاء تعامله مع الشركة، وخير مثال على ذلك الشركة التي من I13M مثلاً نظام معالجة معطيات data processing system ليسمن مصلحة الشركة في حالة كهذه أن تبدل نظامها بنظام شركة أخرى منافسة لأن ذلك سيتطلب إعادة تدريب بعض الموظفين وتكاليف أخرى ناهيك عن ثمن الأجهزة الجديدة.

الحاجز النفسي: ونقصد بذلك الإيحاء للزبون بأنه لا يستطيع الاستغناء عن منتجاتك أو خدماتك. نجد هذا المبدأ مطبقاً في صالونات الحلاقة والعناية بالشعر الخاصة بالنساء، إذ تبين الإحصائيات أن الزبونة تبدي تعلقاً بالشخص الذي تعتمد عليه في صبغ شعرها أو تجعيده أكبر من التعلق بالشخص الذي يقص شعرها. ذلك يعود إلى أن المرأة لها طلبات خاصة لاسيما في اختيار الألوان ومعالجة الشعر وليست على استعداد لأن تجازف بتجربة صالون آخر بدل الصالون التي اعتادت عليه.

ثمة مثال آخر: شركة تستغل المانع النفسي لصالحتها، تستخدم شركة Pearson Automotive Services جهاز كومبيوتر مركزي لتخزين سجلات مفصلة عن كل زبائنها المتكررين للرجوع إليها عند الحاجة، وهذا يطمئن الزبون إلى أن الشركة لديها كافة المعلومات عن الإصلاحات أو أعمال الصيانة التي أجريت على سيارته في السابق.

تدريب الموظفين وتهيئتهم

على أرباب العمل أن يدركوا أن مستخدميهم لا سيما أولئك الذين يواجهون الزبائن يومياً، يمثلون الوجه الحقيقي للشركة ويقع على عاتقهم إرضاء الزبائن وكسب ولاءهم. إن الكثير من الشركات لا يزال يفتقر إلى برامج فعالة لتوظيف وتدريب الموظفين، إلا أن بعض الشركات وهي قلة، قد شرعت بتجربة برامج تدريب قوية في هذا الشأن.

«ديزني لاند» مثلاً، لا تجري مقابلات فردية في اختيار موظفيها وإنما تقوم بإجراء مقابلة لثلاث أفراد سوية، والهدف من ذلك هو مراقبة الكيفية التي يتفاعل بها هؤلاء مع بعضهم البعض خلال المقابلة. وتجدر الإشارة إلى أن مجموعة الفنادق المعروفة باسم Four Seasons تجري أربع أو خمس مقابلات لاكتشاف أولئك المرشحين الذين يتمتعون بطبيعة ودودة وبحسن التعامل والتنسيق مع زملائهم في إطار فريق عمل واحد. عندما افتتحت Four Seasons فندقاً كبيراً في «لوس أنجلوس» عام 1987 قامت بإجراء مقابلات مع 14000 مرشح لملء 350 مركزاً شاغراً. لقد بدأت بعض الشركات تدرك تدريجياً أن الخبرة وامتلاك زمام المبادرة في مواقف معينة من الصفات الهامة التي يجب أن يتحلى بها الموظف. لذا عمدت هذه الشركات إلى منح الموظفين صلاحيات تخولهم معالجة شكاوى الزبائن وحلها بالشكل الذي يُرضي الزبون.

يقول روجر داو نائب رئيس دائرة التسويق والخدمات لمجموعة فنادق Mariott: ⁽⁶⁾ لدينا الآن من النزلاء الذي يقضون 75 ليلة (سنوياً) في فنادقنا. ويقدر داو أن الزبون الواحد من هؤلاء سينفق وسطياً 125 ألف دولار في غضون العشر سنوات المقبلة. ولو افترضنا جداولاً بأن ثمانية فقط من هؤلاء النزلاء انتقل إلى فنادق منافسينا، فهذا يعني خسارة لنا تعادل مليون دولار من المبيعات «لذلك عمدت مجموعة Mariott إلى وضع برامج تدريبية لكوادرها تتضمن توعيتهم لمثل هذه الحقائق».

وقد أدت هذه البرامج بالفعل إلى جعل العاملين في Marriott يشعرون بأن من واجبهم إرضاء الزبون دوماً وأبداً من أجل المحافظة عليه. حدث ذات مرة أن المستخدم المسؤول عن نقل أمتعة الزبائن أتلف عرضاً آلة كاتبة إلكترونية تخص أحد الزبائن ولكنه استطاع بمعاونة زملائه أن يجد آلة بديلة جيدة بدل التي أتلفها، وذلك خشية أن يستاء الزبون وينزل مستقبلاً في فندق آخر. والحادثة الأخرى التي تستحق الذكر هي أن أحد النزلاء خلال مغادرته للفندق بعد تسديد حسابه، ذكر للمستخدم الذي كان يحمل أمتعته أن الفطور الصباحي لم يكن محضراً بشكل لائق، مما حدا بالمستخدم إبلاغ الموظف المسؤول على الفور حيث بادر الأخير إلى إرجاع ثمن الفطور بكامله إلى الزبون.⁽⁷⁾

إن الشركات التي نجحت في كسب ولاء زبائنها نجحت للأسباب الثلاثة التالية على الأقل:

- 1 . فهم الإدارة للعوامل التي تصنع الزبون المخلص وتوفر التدريب اللازم لموظفيها في هذا الإطار.
- 2 . تزويد الموظفين بالتوجيهات الواضحة المكتوبة فيما يتعلق بسلوكهم لدى التعامل مع الزبائن.
- 3 . قيام الشركة بوضع قواعد ثابتة لا تحيد عنها في تعاملها مع الزبائن، وتذكير موظفيها دوماً و في كل مناسبة بهذه القواعد.

يقول فريدريك رايشهيلد الاستشاري في فن التعامل مع الزبائن والمحافظة عليهم: «على الشركة التي تعمل في قطاع الخدمات أن تعتبر أن المعرفة والمعلومات بمثابة المواد الخام، والموظفين والزبائن بمثابة الموجودات (بالمعنى الاقتصادي). و من الواضح أن الأنظمة المحاسبية لا تقيس هذين الجانبين».⁽⁸⁾

أرقام هواتفهم، فإذا كان المتصل من كبار عملاء الشركة يجري تحويله أوتوماتيكياً إلى الموظف المسؤول عن حساب ذلك العميل أما العملاء الصغار ذوي الطلبات المحدودة والقليلة نسبياً فيجري تحويلهم إلى أحد المندوبين وفي كلا الحالتين يظهر على شاشة الموظف المعني الملف الخاص بالعميل.

من الواضح أن نظام كهذا يمكن الاستفادة منه في الكثير من التطبيقات، يمكن مثلاً استخدامه على النحو التالي: يقسم العملاء إلى فئات متجانسة بحسب حجم تعاملهم (حساباتهم) ويخصص لكل فئة موظف يختص بهذه الفئة.

تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً

كانت ولا تزال الطرق المستخدمة لتحفيز العاملين تعتمد على صرف تعويضات أو إعانات أو تأمينات اجتماعية، بيد أن هذه السبل لم تعد مجدية كما كانت في السابق. ذلك أنه ليس من السهل أن تجد شخصاً يستمتع بزيادة أرباح شخص آخر، الحل في هذه الحالة يكمن في تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية النهوض بالشركة، ولاشك بأنهم سيتعاونون أكثر إذا أفسح لهم المجال لتطبيق ما لديهم من أفكار. إذا أردت حقاً أن تبني قاعدة من الزبائن المخلصين فدع ذلك العمل لموظفين شريطة أن تؤمن لهم الاستقلالية والتدريب والمعلومات والدعم وأخيراً المكافأة. يجب أن تضع موظفيك وزبائنك على قدم المساواة. أي أن تعاملهم باحترام وتسمح لهم باتخاذ قراراتهم بأنفسهم. حيثئذ، سيعاملون زبائنك بالطريقة نفسها، إلا أنه من المهم أيضاً أن لا تتسامح مع أولئك الذين يحملون «فكرة ولاء الزبائن» على محمل الجد.

إن مشاركة الموظفين على جميع المستويات لتحقيق أهداف الشركة يشبه من حيث المبدأ ما هو معمول به في بعض المنشآت الصناعية حيث يتحمل كل عامل أو فني مسؤولية تنفيذ العمل الموكول إليه على أكمل وجه.

اعتمد التسويق الهادف إلى كسب وفاء الزبون

رأينا في الفصول السابقة أن ولاء الزبون يزداد مع ازدياد القيمة الإضافية التي يشعر الزبون بأنه يحصل عليها. سنعرض الآن ثلاثة برامج تسويقية ترمي إلى زيادة هذه القيمة الإضافية التي يرى الزبون فيها متعة له.

1. برامج مكرّسة لتوثيق العلاقة مع الزبائن Relationship marketing .

2. برامج مكرّسة لمكافأة وتنمية الزبائن المتكررين Frequency marketing .

3. برامج مكرّسة لتكوين «أندية» ينتمي إليها الزبائن membership marketing .

من الواضح أن أي برنامج يستهدف تعميق ولاء الزبون يجب أن يكون مصمماً من وجهة نظر الزبون. والبرنامج المؤثر في هذه الحالة هو البرنامج الذي يشعر الزبون بأن الشركة تقدر كونه زبوناً قديماً من خلال الخدمات الصغيرة التي تقدمها له والرعاية التي تحيطه بها.

1. البرامج المكرّسة لتوثيق العلاقة مع الزبائن :

عمدت شركة Sherwin-Williams Inc. مؤخراً إلى جعل أحد أكبر زبائنها Sears, Reback & Co. يشارك في اختيار موظفيها أو بالأحرى أولئك الموظفين الذي سيوكل إليهم خدمة حسابات Sears, Reback & Co. ويقول «سكوت كنفغ» المسؤول عن المبيعات في شركة Sherwin-Williams Inc «يوجد عوامل وأهداف مشتركة بيننا وبين شركة Sears, Reback & Co. لذا كان من المنطقي أن نقوم سوية باختيار الأفراد المناسبين لتحقيق هذه الأهداف»⁽¹⁰⁾.

شركة Digital Equipment Crporation مثلاً، تساند بعض زبائنها بمنحهم الأدوات و التسهيلات التي تبرز صورة الشركة في محيطهم الاجتماعي. ويقول جوزيف كودسبوتي، مدير العلاقات الإعلامية في الشركة: «إن هؤلاء الزبائن يشترون منتجنا و من الطبيعي أن لهم التسهيلات التي تسهم في إنجاحهم»⁽¹¹⁾.

مثال آخر: شركتا Xerox و General Electric من الشركات التي تشتري من بعضها البعض، وتتبادل الشركتان الدورات التدريبية بحيث يحضر أفراد من شركة General Electric دورات تدريبية في شركة Xerox والعكس بالعكس. و يقول وايلن هكس نائب رئيس Xerox لشؤون التسويق و العلاقات مع الزبائن: «لكي تعرف احتياجات الزبون معرفة حقيقية، لا بد أن تعرف عنهم شيئاً أكثر من مجرد معرفة كيف يستخدمون سلعتك».⁽¹²⁾

بدأت الشركات في التسعينات تدرك أهمية تقوية أواصر العلاقة مع الزبون و دراسة حاجاته الحقيقية، ومن ثم تحديد السبل المناسبة لتزويده بالمنتج والخدمة التي تشبع حاجاته ورغباته. من هنا يمكن القول أن على العاملين في مختلف القطاعات التجارية أن يضعوا نصب أعينهم تلبية رغبات الزبائن أولاً وأخيراً. و بعبارة أخرى، الزبون يأتي أولاً. تحرى احتياجات الزبون ثم وفر له هذه الاحتياجات التي تشده اليك.

2. البرامج المكّسة لمكافأة وتنمية الزبائن المتكررين:

إن الغاية من هذه البرامج هي ببساطة تعزيز الروابط مع أولئك الزبائن الذين تتراكم مشترياتهم إلى حد يوجب مكافأتهم. لناخذ مثلاً شركة الطيران American Airlines وضعت هذه الشركة برنامجاً مغرياً يستفيد منه زبائنها الذي تقتضي طبيعة عملهم السفر بالطائرة بشكل مستمر، وقد لاقى البرنامج نجاحاً مما دفع العديد من الشركات في قطاعات مختلفة إلى وضع برامج مماثلة وجميع هذه البرامج تقوم على مبدأ بالغ الأهمية وهو أن مكافأة الزبائن الدائمين يساهم في وضعهم بعيداً عن متناول الأطراف المنافسة وما تقدمه من مغريات.

عام 1987 قمت أنا نفسي بصياغة برنامج لمصلحة مجموعة الفنادق Ameri Suites Hotels. كان البرنامج يقضي بمنح الزبائن الدائمين سند توفير بقيمة 50 دولار، والآن وبعد خمس سنوات لا يزال هذا البرنامج معمولاً به في سبيل المحافظة على هذه الشريحة الهامة من الزبائن.

- بطبيعة الحال ثمة مؤسسات مؤهلة أكثر من غيرها لتطبيق برامج من هذا القبيل، وبالنسبة لشركتك يتوقف جدوى مثل هذه البرامج على الأسئلة التالية:
- هل الخدمة/المنتج الذي تبيعه يعد من الأشياء التي يحتاج لشرائها المستهلك من وقت لآخر أو بصورة متكررة؟
 - هل يجد زبائنك فرقاً يذكر بين منتجك/خدمتك وبين منتج/خدمة منافسيك؟
 - هل يعتبر زبائنك أن المكافآت أو المغريات التي تقدمها ذات قيمة؟
 - هل أنت على استعداد لتطبيق البرنامج على المدى الطويل؟
 - هل أنت على استعداد لأن تبقى على اتصال بزبائنك المتكررين كي لا تفقداهم؟ هذا بالطبع يعتمد على طبيعة العمل التجاري الذي تمارسه.
 - هل يتيح لك نظام البيع الذي تستخدمه معرفة زبائنك المتكررين؟
 - هل تمتلك الموارد اللازمة لتطبيق برنامج كهذا؟
 - هل لدى منافسيك برامج من هذا القبيل؟
- إذا كان ردك على هذه الأسئلة بالإيجاب فحري بك أن تفكر جدياً بتطبيق هذه البرامج في شركتك أو مؤسستك.

3. البرامج المكرّسة لتكوين «أندية» ينتمي إليها الزبائن member ship marketing :

لنأخذ مثلاً شركة Staples وهي شركة عملاقة في سوق اللوازم المكتبية والقرطاسية، والعديد من زبائنها المخلصين ينتمون إلى تلك الفئة من الشركات التي تستخدم خمسين موظفاً أو أقل. تقوم هذه الشركة بتشجيع زبائنها على إملاء طلبات لعضوية «نادي للزبائن» ومن ثم تزودهم ببطاقات عضوية. وتخول هذه البطاقة حاملها الحصول على حسومات بمقدار 5٪ على الأقل على بعض مشترياته. الجدير بالملاحظة أن الزبون يجب أن يبرز بطاقته ليحصل على الحسم

وهذا يعني أن شركة Staples تستطيع من خلال هذه البطاقة أن تحصل على الكثير من المعطيات data التي تتعلق بالسلوك الشرائي لهذا الزبون ومن جملتها تلك الأشياء التي يميل إلى شرائها. ومن ثم تلجأ Stapleo إلى استهداف هذا الزبون وأمثاله باستخدام البريد المباشر لترويج تلك المنتجات التي تعلم مسبقاً أنه يميل إليها.

مثال آخر: استطاعت مؤسسة الاتصالات MCI أن تزيد حصتها في سوق الاتصالات (المكالمات الخارجية) long-distance telephone service وذلك باعتمادها برنامجاً يرمي إلى تخفيض أجور المكالمات الهاتفية للمشاركين الذين يتصلون مراراً بأقربائهم وأصدقائهم. والواقع أن MCI استطاعت منذ أن وضعت هذا البرنامج موضع التنفيذ، أن تضاعف حصتها في السوق على حساب شركة الاتصالات العملاقة AT&T.

لقد كانت استراتيجية MCI بسيطة وذكية في آن واحد، إذ تقوم الشركة بالطلب من الزبون تشكيل مجموعة مؤلفة من عشرين شخصاً (أو أقل) من أفراد عائلته أو أصدقائه الذين يرغبون بالمشاركة في البرنامج. والجدير بالذكر أن الحسومات أحياناً تصل إلى 40٪ من السعر القاعدي base cost للمخاطبة الخارجية. والواقع أن البرنامج لقي إقبالاً منقطع النظير، إذ استطاعت MCI إضافة خمسة ملايين مشترك جديد خلال اثني عشر شهراً.

أخيراً نؤكد مرةً أخرى على تحويل الزبون من شخص يتعامل مع الشركة منذ مدة يسيرة إلى زبون وفي (دائم) أمر في غاية الأهمية.

خلاصة الفصل السابع

- المردود الممكن للشركة من الزبون الذي بلغ مرحلة «العميل الوفي»، يجعل هذه المرحلة الأكثر خطورة مقارنة بالمراحل الأخرى.
- الشركات الناجحة هي تلك التي تتمتع بمنتجاتها وخدماتها بقيمة إضافية.

- تتخذ هذه القيمة ثلاثة أشكال: جودة الأداء، التركيز على الاحتياجات الفردية للزبائن وأخيراً جودة المنتج وتفوقه على المنتجات المنافسة.
- عند وضع خطة تستهدف تحويل الزبائن المتكررين إلى عملاء أوفياء، من المفيد أخذ الوسائط الخمس التالية بعين الاعتبار:
 - (1) دراسة حاجات ورغبات الزبائن.
 - (2) إقامة الحوار التي تعيق تحول الزبون إلى منافسك.
 - (3) تدريب الموظفين وتهيئتهم.
 - (4) تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً.
 - (5) اعتماد التسويق الهادف إلى كسب وفاء الزبون.
 - الزبائن مصدر مهم للمعلومات ولا يمانعون في الإدلاء بمعلوماتهم شريطة أن تكون الشركة على استعداد لتخصيص الموارد اللازمة لاستطلاع آراء الزبائن بصورة مدروسة.
 - ثمة خدمات أساسية يمكن للشركة أن توفرها بحيث تجعل الزبون يتردد في التحول إلى الأطراف المنافسة. وهذه الخدمات يمكن أن تتخذ ثلاثة أشكال: خدمات عملية، خدمات اقتصادية، او خدمات نفسية.
 - قبل أن تكسب زبائن أوفياء، تأكد من أنه لديك موظفين أوفياء ويتمتعون بعدة صلاحيات.
 - يُفترض أن يكون هدف أية خطة تسويقية تعزيز وفاء الزبائن من خلال برامج تستهدف: (1) توثيق العلاقة مع الزبون، (2) مكافأة وتنمية الزبائن المتكررين، و(3) استقطاب مجموعات معينة من الزبائن.

8

تحويل الزبائن الأوفياء إلى دعاة

عرّفنا في الفصل الثالث مفهوم الداعية advocate وهو الزبون أو العميل الذي يشيد بمنتجاتك وخدماتك أمام الغير.

ثمة كتاب يحمل عنوان The road less traveled من تأليف الطبيب النفسي م. سكوت بيك M. Scott Peck، وقد بقي هذا الكتاب فترة من الوقت قابلاً على رفوف المكتبات لا يلتفت إليه أحد، إلى أن عنّ لبعض الناس قراءته. ومنذ ذلك الحين أخذت شهرة الكتاب تتنامى، ويوجد اليوم ملايين النسخ منه في السوق. الجدير بالذكر أن الكتاب بقي لمدة تسع سنوات ونيف على قائمة صحيفة نيويورك تايمز للكتب الأكثر مبيعاً best seller.

بدأت المبيعات الأولية للكتاب بفضل مساعي رجلين. أحدهما مندوب المبيعات التابع لدار النشر الذي قرأ الكتاب وتأثر به إلى حد أنه صار يبحث زبائن المكتبات على قراءته. أما الرجل الآخر فكان معلم مدرسة في نيويورك كان قد قرأ الكتاب ووزع بضع نسخات منه على بعض زملائه ومعارفه. ومنذ ذلك الحين أخذ الطلب على الكتاب يزداد بفضل دعاية القراء له، إلى درجة أن إحدى المكتبات في بروكلين (نيويورك) بدأت تبيع مئات النسخ منه الأمر الذي دفع بناسر الكتاب Simon & Schuster إلى تنظيم جولة ترويجية على المكتبات لتسويق الكتاب.

خلاصة القول، إن الدعاية التي يقوم بها زبائنك من تلقاء أنفسهم أي الدعاية بالكلام المنقول، هي الطريقة المثلى لتسويق منتجاتك أو خدماتك. سنعالج في هذا الفصل كيف تتمكن الشركة من تسخير زبائنها أو عملائها المخلصين لاستقطاب زبائن جدد، ثم ننتقل إلى بحث بعض الاستراتيجيات التي ثبت أنها ناجعة في تنشيط المبيعات باستخدام الزبائن أنفسهم.

الدعاية المكثفة و مصداقيتها

رأينا في الفصل الثالث أن التقديرات الإحصائية تبيننا بأن الفرد في أميركا يتعرض يومياً إلى أكثر من 3000 رسالة تسويقية كحد وسطي. والحق يقال أن هذا الكم الهائل من الدعايات والإعلانات قد أثر إلى حد بعيد على المستهلك الأميركي، إلا أنه بدأ يفقد مفعوله شيئاً فشيئاً.

وقد أجرت إحدى مؤسسات البحوث التسويقية Video Storyboard Tests مسحاً إحصائياً حول جدوى الإعلانات التلفزيونية وماذا يبقى منها في ذاكرة المشاهد. بينت الدراسة بأن 64% من المشاهدين الذين شملهم المسح استطاع أن يذكر إعلاناً معيناً شاهده قبل أربعة أسابيع، كان هذا عام 1986. بيد أن هذه النسبة تدنت إلى 48% في عام 1990، أضف إلى ذلك أن المشاهد كان إذا ذكر الإعلان لا يخفي سخريته واستخفافه به.

يقول الكاتب وخبير التسويق ريجيس ماكيننا: «لقد أخذ الناس يرتابون بالدعايات والإعلانات التي يرونها أو يقرؤونها والتي تنهال عليهم من كل حذب وصوب، ويبدو أن الفرد صار يميل إلى اتخاذ قراراته في ضوء ما يسمعه مباشرة من الأصدقاء والخبراء وحتى رجال المبيعات، من هنا نستطيع القول بأن الدعاية يجب أن تأتي في المراحل الأخيرة لأية استراتيجية تسويقية ولا أن تأتي في المراحل الأولى»⁽¹⁾.

لقد ثبت بأن الدعاية بالكلام المنقول لها تأثير هائل، وخير مثال على ذلك نجده في صناعة السينما. من المعروف أن نجاح أو فشل فيلم سينمائي مرهون إلى حد بعيد بآراء المشاهدين أو رد فعلهم تجاه الفيلم. ومما لاشك فيه أن الذي يستمتع بفيلم معين لا بد أن يبحث أصدقاءه ومعارفه على مشاهدته. يقول مارفن انتونوسكي الذي يعمل مديراً لتسويق أفلام Universal Pictures بأن أثر الدعاية بالكلام المنقول كأثر انتشار النار في الهشيم.⁽²⁾

وقد يكلف إنتاج فيلم مبلغاً متواضعاً ويدير الملايين على الشركة المنتجة إذا تناقلته الألسن بالمديح، أو بعبارة أخرى إذا كانت الدعاية بالكلام المنقول إيجابية. ومن الأفلام التي حققت نجاحاً باهراً بالرغم من ميزانيتها المتواضعة، الأفلام التالية: The Crying game و Home alone.

بيد أن الدعاية بالكلام المنقول يمكن أيضاً أن تؤدي إلى نتائج عكسية، ومهما يكن من أمر لا يجوز الاستهتار بقوة وتأثير الكلام المنقول. ويقول جون نيمزكي المدير التنفيذي لإحدى وكالات الإعلان في هوليوود: «بعد عرض فيلم جديد بأسبوعين تنتهي مهمتنا ويصبح فشل أو نجاح الفيلم مرهوناً بالكلام الذي يتناقله الناس».⁽³⁾

يقول مارك غيل المسؤول عن الترويج في شركة كولومبيا للإنتاج السينمائي معلقاً على الغبطة التي يشعر بها المسوّق عندما ينجح باجتذاب عدد كافٍ من الناس لمشاهدة فيلم سيء عند افتتاحه: «عندما يجتذب فيلم يعرض للمرة الأولى عدداً كبيراً من المشاهدين ثم ينهار بعد ذلك، فهذا دليل على أن الحملة التسويقية كانت موقعة ومدروسة بعناية فائقة».⁽⁴⁾

وبعيداً عن صناعة السينما يمكن القول بأنه إذا كانت الدعاية بالكلام المنقول سلبية فلا بد أن يكون لذلك عواقب وخيمة، في حين أن الدعاية الإيجابية تساهم إلى حد كبير في نجاح العمل التجاري. سنعرض الآن للعوامل التي تجعل الكلام المنقول قوة لا يستهان بها في السوق.

القوة البالغة للدعاية بـ «الكلام المنقول»

عندما يجرب أحد زبائنك منتجاتك وخدماتك ويشيد بها أمام الآخرين فإنه على الأرجح سيلقى أذاناً صاغية، لاسيما وأنه يتصرف من تلقاء نفسه ولا يجني أية فائدة مادية نتيجة لذلك. هذا هو مصدر القوة التسويقية لـ الكلام المنقول. ثمة ثلاث مزايا أو فوائد في التعامل مع الزبائن الجدد الذين يأتونك مدفوعين بما سمعوه من مديح وثناء على خدماتك أو منتجاتك.

الميزة الأولى: تبين الإحصائيات أن إبرام صفقة بيع مع مثل هؤلاء الزبائن لا يستغرق سوى نصف الوقت الذي يستغرقه بيع زبون عادي، وذلك لأن هذا الزبون الجديد يأتيك وفي ذهنه صورة إيجابية مسبقة عن منتجاتك أو خدماتك، ولا يحتاج إلى الكثير من الإقناع.

الميزة الثانية: وهي أنك تستطيع أن تقول على الزبائن الذي ينتمون إلى الشريحة التي نتحدث عنها، أكثر من أولئك الذين يأتونك عن طريق الدعاية والإعلان، خذ مثلاً تجربة لورا بيك في هذا الشأن. اضطرت لورا إلى إيقاف إعلاناتها لأسباب مالية واستعاضت عن ذلك بالترويج لخدماتها عن طريق أصدقائها ومعارفها. والآن أي بعد سنتين، تدير لورا مؤسسة خدمية ناجحة. وتقول لورا: «كانت إعلاناتي في السابق تجذب بعض الزبائن طمعاً بالحسومات التي أعلن عنها، بيد أن هؤلاء الزبائن كانوا يأتون مرة واحدة ونادراً ما كانوا يعودون بعدها. أما الزبائن الذين اكتسبتهم وأعول عليهم الآن فهم الذين أتوا مدفوعين بتوصيات زبائن آخرين. لقد تعلمت درساً هاماً وهو أن التوصية الشخصية هي خير وسيلة للدعاية».⁽⁵⁾

الميزة الثالثة: وهي أن الزبائن يأتونك وهم متأهبون للشراء. لناخذ مثلاً ورشات إصلاح وصيانة السيارات. من المعروف أن العديد من الناس يشكون من سوء الخدمة في بعض هذه الورشات أو من إصلاحات واستبدالات لا مبرر لها. يقول باري ستاينبرغ الذي يدير مركز صيانة Direct Tir بأن السمعة الجيدة

للورشة هي التي تسوق الزبائن إليه بصرف النظر عن الأجور التي تتقاضاها الورشة.⁽⁶⁾ والجدير بالذكر أن Direct Tire يبيع أيضاً إطارات سيارات، ويتراوح سعر الإطار من 60 إلى 120 دولار في حين أن وكالة Goodyear القريبة من Direct Tire تبيع الإطارات عينها بسعر يتراوح من 50 إلى 100 دولار. ويقول شتاينبرغ معقّباً على ذلك: «إن أسعارنا على العموم أعلى بنسبة 10٪ إلى 12٪ من أسعار الغير». وواقع الحال أن Direct Tire تعتمد في مبيعاتها على الخدمة الفائقة وليس على رخص السعر. وقد أدت هذه السياسة إلى نتائج جيدة والدليل على ذلك (1) هوامش الربح العالية التي تتمتع بها الشركة (ضعفي المعدل) و(2) قاعدة من الزبائن الأوفياء، وتجدر الإشارة إلى أن حوالي 75٪ من هؤلاء من الزبائن المتكررين.

كيف تكسب السمعة الطيبة:

أربع استراتيجيات ثبتت فعاليتها

1. أعط الزبائن مادة يتحدثون بها:

مثال: تعمل شركة Windham Hill Records في مجال تسجيل الأسطوانات الموسيقية وتسويقها. يملك هذه الشركة ويديرها وليام أكرمان الذي تعلم الصنعة بالتجربة والممارسة، إذ كان أول عهده مقاولاً صغيراً ونجاراً محترفاً، وكان إلى جانب ذلك عازفاً يهوى العزف على الغيتار في أوقات فراغه، ويبدو أن موسيقاه استهوت عدداً لا بأس به ممن حوله وصار بعضهم يطلب منه بالحاح أن يقوم بتسجيل مقطوعاته لهم على الكاسيت لقاء خمس دولارات للكاسيت، وخلاصة القول أن أكرمان استطاع بمعونة قرض من إحدى صديقاته أن يسجل ألبوم من المقطوعات الفردية على الغيتار، وي طرحه في السوق. ويقول أكرمان: «كانت أمنيته في هذه المرحلة أن أبيع 300 أسطوانة وهو الحد الأدنى الذي تقبل به المنشأة التي تصنع أشرطة التسجيل. وكان أخشى

ما أخشاه أن لا أتمكن من بيع هذا العدد من الأشرطة».⁽⁷⁾ لكن أكرمان كان على استعداد للمجازفة .

تمكن صاحبنا في البداية من بيع خمسين نسخة إلى أصدقائه وأعطى عدة نسخ إضافية إلى عشر محطات إذاعية FM مما دفع ببعض المستمعين إلى الاتصال بهذه الإذاعات لإبداء إعجابهم بموسيقى أكرمان، وسرعان ما تنبعت بضعة مخازن لبيع الأشرطة لذلك واتصلت به ومنذ ذلك الحين بدأت عروض الشراء تنهال عليه شيئاً فشيئاً .

واليوم تبيع شركة Windham Hill بالجملة ما قيمته 30 مليون دولار سنوياً ويعزي أكرمان وشريكته روبنسون هذا النجاح إلى الدعاية بالكلام المنقول في البداية. وتشرح روبنسون ذلك بالقول: «لقد وجدنا الكثير من المتحمسين لموسيقانا وقد تسلمنا عدة رسائل يقول كاتبوها أنهم سمعوا موسيقانا للمرة الأولى عند أصدقاءهم وأعجبوا بها وبالتالي قرروا شرائها وقاموا بدورهم بدعوة أصدقاء لهم لسماعها».⁽⁸⁾

لكن الشركة لم تقف عند هذا الحد بل تابعت تقدمها. ففي عام 1976 عمدت إلى تطبيق آخر التقنيات في مجال التسجيلات الصوتية مستخدمة تلك التقنيات المعروفة بـ half-speed mastering .

ويقول أكرمان في هذا الشأن: «إن الجودة تولد الجودة. إن الكثير من المستهلكين يتطلعون إلى جودة الإنتاج بالدرجة الأولى و عليك أن تصر على الجودة إذا أردت المستهلك أن يأتي إليك».⁽⁹⁾

يقول رود واتس أحد زبائن الشركة القدامى: «إنني أفضل شراء تسجيلات Windham Hill حتى قبل استماعي لها، من أن أشتري من شركات أخرى».⁽¹⁰⁾

ويعلل أكرمان التزام شركته بإرضاء الزبائن قائلاً: «أن عملية البيع الحقيقية ليست مجرد تسليم الشريط للمشتري وقبض ثمنه وإنما عندما يشعر المشتري

بأنه أحسن الاختيار، ولاأبالغ إذا قلت أن هذا الشعور كان ولايزال عنصراً هاماً في كسب ولاء الزبائن في نهاية الأمر»⁽¹¹⁾.

ويقول باري شتاينبرغ مدير شركة Direct tire التي ورد ذكرها، «إن العناية بخدمة الزبائن ليس لها سوى هدف واحد يتلخص في جعل الزبائن يعودون بعد تجربتهم الأولى وأن يكونوا بمثابة سفراء لنا نستفيد منهم في كسب زبائن جدد».

إليك بعض الخدمات التي تقدمها Direct Tire والتي تجعل الزبون يرتاح للتعامل معها:

- إذا أردت تبديل إطارات سيارتك خلال ساعة: تقوم Direct Tire بتحديد موعد في الوقت الذي يناسبك.
- إذا احتجت لسيارة ريثما تنتهي أعمال الصيانة: لدى الشركة سبع سيارات مخصصة للإعارة إلى الزبائن الذين يودون قضاء حاجاتهم خلال فترة الصيانة.
- تكفل Direct Tire كل عمل صيانة تجريه أو إطار تبعه مدى الحياة، بمعنى أن الكفالة غير مقيدة بمدة زمنية محددة.

وقد يتساءل المرء: ما الذي يدفع شتاينبرغ للاعتقاد بأن هذه الخدمات والتسهيلات المكلفة لها ما يبررها؟ يجيب شتاينبرغ عن هذا التساؤل بقوله: «منذ ثلاث سنوات وقبل أن أفكر بشراء سيارات للإعارة كان إيرادي الشهري من أعمال الصيانة يتراوح من 50000 دولار إلى 55000 دولار في حين أن متوسط إيرادي الحالي من أعمال الصيانة يبلغ 120000 دولار». ويردف شتاينبرغ قائلاً: «عندما يتصل بي أحد الناس فإن أول ما يقوله: «بلغني أنه يمكن أن تعيروني سيارة لاستخدامها ريثما تصلحون سيارتي». والملفت للنظر أن الكثير من هؤلاء لا يسألون عن كلفة إصلاح السيارة»⁽¹²⁾.

تذهب شركة Direct Tire إلى أبعد الحدود لكسب ثقة زبائنهم وولائهم،

على سبيل المثال حدث ذات يوم أن أحد الزبائن أتى بسيارته لإصلاح خلل طارئ، كان هذا الزبون قد أتى في وقت مبكر أملاً أن يستطيع إصلاح الخلل ثم الانصراف إلى مقر عمله. ولكن لأسباب قاهرة تعذر إجراء الإصلاح المطلوب في الوقت المناسب، وأخذ الزبون يتململ. حينئذ اتصل شتاينبرغ بمكتب تكسي محلي وطلب إليه إرسال سيارة لتوصيل الزبون إلى مكتبه. ويقول شتاينبرغ معقّباً على ذلك: «لقد كلفني التاكسي 17 دولار ولكن تخيل عدد الناس الذين سيخبرهم عن هذه التجربة الشخصية له. لقد كان هذا المبلغ (17 دولار) أفضل استثمار في حياتي من حيث المردود».⁽¹³⁾ إن هذا التصرف يعبر تعبيراً دقيقاً عن فلسفة شتاينبرغ التي تقوم على استمالة الزبائن ومن ثم الاعتماد عليهم في الدعاية لشركته من تلقاء أنفسهم. وقد أدى هذا التوجه إلى ازدياد العائدات السنوية للشركة منذ تأسيسها عام 1974.

2. حاول أن تأتي بأشياء لم يسبقك إليها أحد.

يباع في السوق الآن برنامج كومبيوتر تحت اسم Quicken ويعد من أنجح البرامج على الإطلاق من حيث المبيعات التي حققها، فهو برنامج سهل الاستعمال ومُصمَّم لكتابة الشيكات check-writing program باستخدام الكومبيوتر الشخصي PC. ويقول العارفون أن هذا البرنامج أصبح أشهر من نار على علم مثل Kleenex أو Xerox.⁽¹⁴⁾ وتبيع الشركة المنتجة للبرنامج Intuit حوالي مليون وحدة سنوياً، أي ما قيمته 33 مليون دولار تقريباً.

الجدير بالذكر أن عدد الأفراد الذي يكونون فريق المبيعات أو قوة المبيعات Sales Force في الشركة يتألف من شخصين فقط لا غير. ولكن «سكوت كوك» المدير التنفيذي لشركة Intuit وصانع البرنامج Quicken ينظر لهذا الوضع من زاوية أخرى، إذ يقول: «في واقع الأمر لدينا مئات الألوف من رجال المبيعات، إنهم زبائننا أو رسلنا كما يحلو له أن يسميهم. ويضيف قائلاً:

«أن مهمة Intuit هي جعل الزبون يتحمس للمنتج إلى حد يدفعه إلى نصح خمسة من أصدقائه مثلاً بشراء المنتج»⁽¹⁵⁾.

سبق وأشرنا إلى النجاح الباهر الذي حققته Intuit لكن البدايات كانت صعبة حسبما يروي سكوت كوك مؤسس الشركة. كان الأول من مايو 1985 أسوأ أيام حياته إذ اضطر بعد سنتين من تأسيس شركته للاستغناء عن موظفيه السبعة لعجزه عن دفع مرتباتهم. كان كوك قد أسس الشركة برأس مال قدره 350000 دولار استدان جزءاً منه من عائلته، والجزء المتبقي كان عبارة عن قروض مصرفية بالإضافة إلى مدخراته الشخصية. خلاصة القول أنه لم يتبق لديه سوى مبلغاً يسيراً من رأس ماله الأصلي وأصبح على عتبة الإفلاس، إلا أنه استطاع بيع ما قيمته 125000 دولار مع حلول صيف عام 1986.

كان كوك عازماً على الترويج لمنتجه قبل حلول عيد الميلاد، كي يستفيد من موسم التسوق قبيل العيد. وهنا قرر كوك أن يجازف بكل ما يملك، إذ أقدم على استثمار الـ 125000 دولار بكاملها في حملة إعلامية، والجدير بالذكر أنه قام بصياغة الإعلان وكتابته بنفسه. وكانت النتائج كما يشتهي. لا شك أن ما فعله كوك كان مخاطرة كبرى لكن هذه المخاطرة أعطت ثمارها بفضل تميز المنتج ووجود حاجة له، وقد مهدت الحملة الإعلامية السبيل لانتشار المنتج، لكن الزبائن هم الذين سوقوه في النهاية.

يعود الفضل بجعل برنامج الكمبيوتر Quicken يحظى بهذه الشهرة الواسعة إلى مستثمري البرنامج (Users). ولاغرابة في ذلك، فقد كان البرنامج سريعاً ورخيصاً وبصورة خاصة سهل الاستعمال. وتسعى شركة Intuit دوماً لأن تتمتع منتجاتها بهذه الصفات. وانطلاقاً من هذا المبدأ عمدت Intuit إلى الطلب من الذين اشتروا برنامج Quicken إلى السماح لممثل عن الشركة بمراقبة المشتري خلال استخدامه للبرنامج للمرة الأولى. إذ أن ذلك يتيح للشركة

اكتشاف الصعوبات التي قد يواجهها المستخدم الجديد والإجابة عن تساؤلاته. ويقول كبير المبرمجين في الشركة توم لوفيفر: «إذا لم يستخدم الناس المنتج فمن الطبيعي أنهم لن ينصحوا أصدقاءهم باستعماله».⁽¹⁶⁾

3. مهد لتسويق المنتج باللجوء إلى من هم في وضع يمكنهم من التأثير على آراء الزبائن.

من المعروف أن بعض الناس من الذين يحتلون مراكز معينة، يمكنهم بحكم مركزهم واختصاصهم أن يروجوا لسلع محددة أي أن يكونوا Opinion Leaders أي أولئك الذين يعتد بآرائهم في تقييم منتج معين. ويمكن استمالة هؤلاء الأفراد سواء بمنحهم عينات من المنتج الجديد مجاناً أو ببيعه لهم بأسعار مخفضة جداً مع تسهيلات إضافية، كما فعلت شركة Approach Software التي تنتج برمجيات للكمبيوتر. عمدت الشركة إلى اختيار عدد من العاملين المعروفين في أوساط البرمجيات وعرضت عليهم شراء برنامجها الجديد Approach I.O for Windows بمبلغ زهيد نسبياً مع كفالة مدتها تسعين يوماً بحيث يستطيع الزبون خلال هذه المدة استرداد ثمن المنتج إذا وجد أنه لا يلبي حاجته. وضمنت الكفالة أيضاً الدعم الفني المجاني للمنتج، وسرعان ما تهاقت الآلاف من الزبائن وخاصة المدراء التنفيذيين للشركات الصغيرة على شراء هذا البرنامج ولا غرابة في ذلك فقد كان عرضاً مغرياً من حيث الأداء والسعر، إذ كان البرنامج أيضاً يباع بـ 149 دولار في حين كانت مثيلاته من البرامج المنافسة تباع بـ 799 دولار.

4. ثمة طريقة فريدة من نوعها لتسويق بضاعتك بالدعاية لها أو بيعها بالاعتماد على طبقة معينة من المجتمع.

وأبرز مثال على ذلك محلات Stein Mart لبيع الألبسة النسائية ولاسيما الألبسة التي تحمل أسماء معروفة في عالم الأزياء designer clothes.

عندما افتتح جاي شتاين مخزنه الثاني في مدينة ممفيس، ألحق به محلاً لبيع الأزياء النسائية. واستطاع بمعونة زوجته إقناع بعض معارفهم من سيدات المجتمع أن يديروا المحل باعتبار أن هؤلاء السيدات أدرى بالموضة من غيرهم نظراً لمكانتهم الاجتماعية.

يمتلك جاي شتاين اليوم سلسلة من المخازن تحمل اسم Stein Mart ويتسابق من الفتيات والسيدات للعمل في محلات الأزياء التابعة له. وتقول السيدة غاي كيمب الذي يعمل زوجها في مجال التسويق الدولي: «عندما سمعت بأن لديهم شواغر، تقدمت بطلب عمل. إن جميع من أعرفهم من السيدات اللواتي يعملن في محلات الأزياء هذه، يستمتعن بعملهم، علماً بأن من هؤلاء زوجات أطباء وأخريات من الطبقة الموسرة عموماً».⁽¹⁷⁾

ويقول جاي شتاين: «إن هؤلاء السيدات يشكلون سلاحنا السري». وتعمل السيدة منهن يوماً واحداً في الأسبوع لقاء 7 دولارات في الساعة، وينحصر عملهن في توجيه الزبائن وإسداء النصح لهم. والواقع أن أكثر هؤلاء السيدات يعتبرن عملهن عملاً طوعياً إلى حد ما، وتقول إحداهن أن الحسم 25% الذي تحصل عليه من المحل يهملها أكثر من الأجرة التي تتقاضاها. وتضيف: «إن الفرد بطبيعته يُسر عندما يحصل على حسم من البائع».⁽¹⁸⁾

بعض أدوات الدعاية بالكلام المنقول

إن كل شخص تبيعه مادة يمكن من حيث المبدأ أن يأتيك بعدة زبائن من معارفه أو زملائه والأمر يعتمد كلياً على الكلام المنقول talk factor أو بعبارة أخرى، على الزبائن الدعاة advocates أي أولئك الزبائن الذين يشيدون بمنتجاتك وخدماتك ويحثون معارفهم على تجربة التعامل معك.

السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: ما الذي يجنيه الزبون من الدعاية

لمنتجاتك وهل له مصلحة شخصية في ذلك؟ نعم له بعض المصلحة، لا تنس بأن هذا الزبون قد خبر منتجاتك وخدماتك وارتاح لها ويود بالتالي أن يواصل تعامله معك. ومن ناحية أخرى فإن الزبون الذي يأتيك بناء على توصية من زبون قديم ويحظى بدوره بالخدمة اللائقة الأمر الذي يؤكد مزاعم الزبون القديم الذي أرسله وسيشعر الأخير باعتزاز.

سنعرض الآن بعض الوسائل التي يمكنك استخدامها للاستفادة القصوى من الدعاية التي تقوم على الكلام المنقول.

1. ثمة وسيلة جيدة لتنشيط المبيعات يمكنك من تطبيقها، احتفظ بملف يحوي أسماء وعناوين وأرقام هواتف زبائنك المنتظمين (الأوفياء) واطلب من كل واحد منهم أن يأذن لك باستخدام اسمه أو اسمها كمرجع reference عند الحاجة، لنفرض أنك أمام زبون محتمل صعب المراس. يمكنك في مثل هذه الحالة، أن تطلب منه استشارة أحد زبائنك من الذين تعاملوا معك وخبروا منتجاتك وخدماتك، و من ثم تزوده بعنوان هذا الزبون أو رقم هاتفه.

المثال التالي يبين قوة هذا الأسلوب في البيع. تقول لين غرين التي تعمل مهندسة مبيعات في شركة Data I/O Co. : «غالباً ما تشكل أسعارنا العقبة الأساسية في اكتساب زبائن جدد» علماً بأن شركتها في مقدمة الشركات في مجال عملها Market leader. حدث أن لين كانت في إحدى الفترات تسعى لبيع منتجاً بقيمة 15000 دولار في حين أن أحد المنافسين كان يبيع شيئاً مماثلاً بـ 5000 دولار. وتذكر لين بأن أحد الزبائن المحتملين اتصل بها وسألها: «ما هو المبرر لأن يدفع 15000 دولار لقاء سلعة يستطيع شراءها بأقل من سبع (1/7) هذا المبلغ من البائع المنافس؟». عندئذ أشارت عليه باستشارة زبائنها الذين جربوا منتجات هذا البائع ثم عادوا إليها. وتعقب لين على ذلك بالقول: «لم أكن أعتقد أن هذا الزبون سيقبل على الشراء نظراً للفرق الكبير في السعر. ولكنه

اشترى في النهاية بعد أن سمع ما سمع من الزبائن الذي أشرت عليه بالاتصال بهم» .

تؤكد غرين على أهمية التواؤم مع زبائنك الحاليين وتقول: «إذا كانت شركتك تنعم بعدد من الزبائن الأوفياء فلا تستبعد أن يعود ذلك عليك بالنعيم من جوانب عدة» .

2 . الوسيلة الثانية تعتمد على الحصول على شهادة من الزبون testimonial letter تشيد بمنتجاتك وخدماتك. اطلب من زبائنك وعملائك الدائمين أن يوجهوا لك رسالة مكتوبة على ورقة تحمل اسم الشركة يلخصون فيها الفوائد التي جنوها وكيفية انتفاعهم بمنتجاتك وخدماتك. لا تنس أن الزبون المحتمل يطمئن لشهادة الشركات التي تعمل في نفس القطاع الذي يعمل فيه. وغالباً ما يكون الزبون على استعداد لأن يزودك برسالة (شهادة) إذا أعنته على صياغتها. في هذه الحالة اقترح عليه أن يذكر في رسالته النقاط التالية:

- منذ متى يستخدم المنتج؟
 - ما رأيه بالمنتج مقارنة مع منتجات أخرى مماثلة؟
 - ماذا كان الغرض من شراء المنتج؟
 - ماذا كانت النتائج الفعلية؟
- والنقطة الأخيرة ذات أهمية خاصة في بناء مصداقية الشركة، ولا أزال أحتفظ بمقاطع من رسالة وُجّهت لي من بعض زبائني، اقتطف منها ما يلي:
- «لقد أوجدت جيل غريفيين نظام مبيعات وتسويق طبقناه في فنادقنا الخمسة، وقد أدى هذا النظام إلى زيادة إيرادنا في العام الفائت من نزلاء الشركات بنسبة 19٪» .

حاول أن تجعل الأمر يسيراً على زبائنك أو عملائك والواقع أن عدداً من عملائي اقترحوا علي أن أكتب الرسالة بالنيابة عنهم، والحقيقة أنني أجد متعة

في ذلك. وعادة أكتب المسودة وأعرضها على الزبون الذي يُجري عليها بعض التعديلات إذا لزم الأمر.

3. والوسيلة الثالثة هي أن تطلب من عملائك الذين تربطهم بشركتك علاقة وثيقة، أن يكتبوا رسالة ويوجهون نسخة عنها إلى كل من معارفهم على أن لا يتجاوز العدد الأربعين رسالة ولا يقل عن خمسة. واطلب منهم أيضاً أن يزودوك بأسمائهم وعناوينهم وأرقام هواتفهم. من الطبيعي في هذه الحالة أن تتحمل أنت نفقات البريد وتقوم بما يلزم عمله. ستفيدك هذه الرسائل عندما تتصل بهؤلاء الأشخاص لمتابعة الموضوع، وربما تمهد الطريق أمامك لإقامة علاقة مع زبائن جدد. أخيراً لا تنس أن تستأذن عميلك قبل استعمال اسمه عندما تعرّف عن نفسك.

ثمة طريقة سهلة تُمكنك من الاستعانة بعملائك لتصريف منتجاتك وهي أن تطلب من عميلك إرشادك إلى أفراد أو مؤسسات يمكن أن تستفيد من منتجاتك. صغ سؤالك على النحو التالي: «من في اعتقادك يهمله معرفة نوع الخدمات التي أقدمها؟» إن طرح السؤال على هذا النحو أفضل من أن تقول له: «هل تعرف أحداً يمكن أن يحتاج سلعتي؟» أو «هل تعرف أحداً آخر يمكن أن يشتري سلعتي، أم لا؟... لأنه سيكون أكثر ميلاً في هذه الحالة لأن يجيب بالنفي.

نعرض الآن طريقة أخرى تستحق أن تُأخذ بكل الجدية، لاسيما وأن كثيرين يهملون استخدامها. تتلخص الطريقة في تقديم حوافز مادية للزبون الذي يساهم في استرجار زبائن جدد. شركة Indy Lube مثلاً، تمنح كوبون بقيمة 10 دولار للزبون الذي يأتي بزبون جديد، والطريقة المتبعة هي أن تزود الزبون ببطاقة خاصة أو عدة بطاقات تحمل اسمه ثم يقوم هذا بإعطاء هذه البطاقة إلى أحد أصدقائه وهذه البطاقة تخول حاملها (الصديق) الحصول حسم بقيمة 5 دولار عندما يغير زيت سيارته للمرة الأولى. والجدير بالذكر أن الشركة

استطاعت بهذه الطريقة أن تكسب خمسة وثلاثين زبوناً جديداً خلال شهر واحد. والملاحظ أن استجابة أصدقاء الزبون تكون أكبر عندما يسمح لك الزبون باستخدام اسمه .

وأخيراً لا تنس توجيه كلمة شكر خطياً إلى أولئك الزبائن الذين يدفعون معارفهم أو أصدقائهم لتجربة منتجاتك أو خدماتك .

ابق على اتصال بزبائنك

من متطلبات العمل التجاري الناجح أن تبقى دائماً على اتصال بزبائنك أو عملائك أو بأولئك الأشخاص الذين يؤثرون على السوق بحكم عملهم اختصاصاتهم و ممن يُعتد بآرائهم Market influencers .

إن من مقومات العمل التجاري الناجح البقاء على اتصال دائم بشبكتك من العملاء و بمن يمكن أن يؤثروا على السوق Market influencers سنعرض فيما يلي بعض الأساليب التي تتيح لك البقاء على صلة دائمة بعملائك وبأطراف أخرى ممن يعول عليهم في تنشيط مبيعاتك.⁽¹⁹⁾

1 . إرسال بطاقات من حين لآخر لكافة عملائك للإعراب عن مودتك ولا يحتاج الأمر لأكثر من جملتين أو ثلاث. بالإضافة إلى بطاقات التهئة التقليدية بأعياد الميلاد والمناسبات الأخرى ، وهذا بالطبع يقتضي أن يكون لديك قائمة بكافة أسماء عملائك وعناوينهم .

2 . استخدم الهاتف خمس مرات يومياً على الأقل ، ولتكن المكالمات قصيرة. اغتنم الفرصة لتسأل الشخص الذي تتصل به عن رأيه في مشروع أو عمل تنوي القيام به ، كي توحى إليه أنك تحترم رأيه. وقد قال وليام جيمس المفكر وعالم النفس المعروف: «أن الحاجة الأولى عند كل إنسان هي الشعور بتقدير الآخرين له» .

3 . قم بخمس زيارات شخصية في كل شهر، اتصل من حين لآخر بثلاثة من عملائك وأدعوهم للغداء في مطعم شعبي، ويفضل أن يكونوا ضيوفك مزيجاً من عملائك الجدد والقدامى.

استخدام النشرات الدورية

ثمة طريقة فعالة للتواصل مع الزبائن والعملاء وذلك بأن تقوم شركتك أو مؤسستك بإصدار نشرة دورية Newsletter توزع على الزبائن من الحقائق التي يعرفها أصحاب المطاعم أن مهنتهم تعتمد بالدرجة الأولى على جعل زبائنهم الجدد يعودون وقد أخذ الكثير في المطاعم يصدرون نشرات دورية بهدف استمالة الزبائن. والواقع أن هذا لم يكن مألوفاً في قطاع المطاعم، ويبدو أن جيم لارك كان أول من أصدر نشرة دورية خاصة بمطعمه كان ذلك في عام 1981 عندما كان جيم يبحث عن وسيلة لإشعار زبائنه بأن المطعم يقدم وجبات عشاء خاصة مرة كل شهر.

وقد ساعدت هذه النشرات في توثيق العلاقة بين المطعم والزبائن وأضافت بعداً اجتماعياً لهذه العلاقة مما حقق للمطعم الكثير من الزبائن الأوفياء ويقول لارك في هذا الصدد: «إن 85٪ من زبائننا هم زبائن متكررين».⁽²⁰⁾

اليك العينة التالية من أحد نشراته: لقد عدت أنا وماري من رحلة «سفاري» في افريقيا. وقد كانت رحلة رائعة استمتعنا خلالها بالطبيعة الأفريقية و برؤية الحيوانات البرية. ولكن الذي لم نكن نتوقعه كان أصناف الأطعمة اللذيذة التي قُدمت لنا، ناهيك عن بساتين الفاكهة كروم العنب المحيطة بالمنطقة.⁽²¹⁾

والواقع أن الكثير من الشركات والمؤسسات في شتى القطاعات تصدر نشرات دورية تحوي معلومات مفيدة عن أنشطة الشركة بالإضافة إلى أخبار عامة ذات صلة بالقطاع التجاري أو الصناعي الذي يعمل فيه القارئ (الزبون). والغاية في النشرة في أحسن الحالات هي:

- البقاء على صلة مع الزبائن
- تنمية علاقات طويلة الأمد
- تزويد الزبون وغيره من القراء بالمعلومات عن المنتج أو الخدمة.
- تبيان خبرة الشركة في مجال عملها.
- التمهيد لمبيعات مستقبلية.

يوجد الآن بفضل التكنولوجيات الحديثة وسائل يمكن أن تحل محل النشرات المطبوعة أمثال: أشرطة الفيديو، وأقراص الكمبيوتر، والبريد الإلكتروني، إلا أن هذه الوسائل تحتاج إلى أجهزة ودعم مناسب، والواقع أن النشرة المطبوعة تبقى أفضل الوسائل في رأينا.

يقول جون غراهام في مقالة له في مجلة life & health: «يحتاج تصميم وصياغة نشرة دورية فاعلة إلى وقت وجهد، ولكنه استثمار جيد في سبيل إقامة علاقات متينة مع زبائنك». ويحذر غراهام من جعل النشرة تبدو وكأنها مجرد دعاية لشركتك. لأنك لن تجد من يقرأها في هذه الحالة على حد قوله. ويضيف بقوله: «استخدم النشرة كأداة لإيصال معلومات تفيد الزبون. ولا تنس أن تفرد حيزاً في النشرة يعنى بأخبار زبائنك، لأن ذلك سيساهم إلى حد بعيد في توطيد علاقاتهم بالشركة».

لنفترض أنك صاحب مطبعة وتختص بالطباعة الملونة العالية الجودة، وأنك تود الترويج لشركتك بإصدار نشرة دورية مطبوعة لتسويق خدماتك. من الطبيعي أن تعنى عناية فائقة بتصميم هذه النشرة وإخراجها على أحسن وجه، وهذا لا مفر منه إذا أردت أن تكون النشرة مؤثرة. وقد تنبّهت لذلك شركة Hemlock Printers للطباعة ومقرها كولومبيا البريطانية (كندا)، والشركة هذه، تعتبر أكبر شركة في غرب كندا.

شركة Hemlock Printers من الشركات التي نجحت في هذا المجال بفضل النشرة الدورية التي تصدر عنها كل ثلاثة أشهر والتي تحمل اسم Inklings .

ويقول ستيف ماكلروي في هذا الشأن: «كان أحد الأهداف الرئيسية للنشرة خدمة زبائننا الحاليين بغية زيادة مبيعاتنا لهم، وكذلك التوجه نحو الزبائن المحتملين لاستمالتهم. كانت الخطوة الأولى لإعداد النشرة تتمثل في تحديد أهدافها التي ارتأيناها أن تركز حصراً على اهتمامات القارئ ومتطلباته والمشاكل التي تعترضه في تحقيق رغباته، دون اللجوء إلى الدعاية الرخيصة. بمعنى آخر يجب أن تكون النشرة متميزة ومفيدة من حيث المحتوى .

وكما هو معروف يتعرض الناس اليوم إلى سيل عارم من المعلومات والنشرات التي تتزاحم للفت انتباههم، الأمر الذي يحتم على نشرتنا أن تكون متميزة من حيث المضمون والإخراج الطباعي»⁽²²⁾.

ويقول ستيف ماكلروي مدير التسويق في الشركة، وهو بالمناسبة صاحب الفكرة: «إن النشرة صممت لخدمة الزبائن والمهتمين بالطباعة وفنونها». ويضيف ماكلروي: «أنصح المؤسسات والشركات بأن يعتبروا نشراتهم وكأنها سلع تباع وليست مجانية. بمعنى آخر، يجب العناية بالإخراج و جودة الطباعة و كأنك تنوي بيعها لمشاركين يـ دولارين مثلاً»⁽²³⁾.

وبالرغم من قلة المؤسسات التي تعنى بهذا الجانب إلا أن جودة الطباعة والإخراج مطلوبة من المختصين بالطباعة الملونة. وهنا يجب أن نتذكر النصيحة الأخيرة لـ ستيف ماكلروي: «يجب أن تكون النشرة ذات قيمة ومفيدة للشخص الذي ترسل إليه. أما إذا كانت مجرد حبر على ورق فستوضع في مصفٍ وتُهمل»⁽²⁴⁾.

كن مهياً لاستقبال المزيد من الزبائن

فكر ملياً قبل وضع خطة تقوم على استثمار زبائنك الحاليين في جلب زبائن جدد، لأن الزبون المحتمل الذي يأتيك بناء على توصية ثم يصاب بخيبة أمل، لا بد وأن يعبر عن استيائه لأصدقائه وهذا ليس في مصلحتك البتة. لذلك وقبل أن توسع قاعدة زبائنك، يجب أن تكون مهياً لإشباع حاجات ورغبات زبائنك المقبلين، لاسيما عندما تنجح خطتك في اجتذاب عدد كبير من الزبائن إلى حد يجعل تلبية حاجات ورغبات كل منهم أمراً صعباً، الأمر الذي سيشوه صورة الشركة وسمعتها.

خلاصة الفصل الثامن

- الدعاية بالكلام المنقول أقوى وأشد تأثيراً من أية دعاية أخرى.
- الزبائن الذين يأتون بناءً على توصية من زبائن آخرين لا يحتاجون إلى الكثير من الإقناع، لذا من السهل التعامل معهم وكسب وفائهم.
- لا تنسى توجيه كلمة شكر إلى زبائنك، وتذكر بأنهم يتمتعون بحرية الاختيار في من يتعاملون معه.
- استخدم شهادات الزبائن التي تشيد بالشركة واستعن بكل من ملفات المعلومات عن الزبائن والبرامج المجزية لتدعيم سمعة الشركة. كما أن التواصل الدائم مع الزبائن سيساهم في زيادة مبيعاتك. ولا يتطلب ذلك سوى: إرسال خمس بطاقات يومياً، إجراء خمسة اتصالات أسبوعياً والالتقاء خمس مرات في الشهر مع عملائك.
- كن مستعداً لاستقبال المزيد من الزبائن. بادر بوضع خطة عمل لحمل زبائنك الحاليين على جلب زبائن جدد.

9

ظاهرة الزبائن

الذين يجمّدون تعاملهم، وكيف نتجنبها

الاسطر التالية مستقاة من إعلان تلفزيوني لشركة United Airlines:

تلقيت هذا اليوم اتصالاً هاتفياً من واحد من أقدم زبائننا، إنه يريد إنهاء علاقته معنا. تصور أنه بعد عشرين عاماً، يريد أن ينهي علاقته معنا.

قال بأننا لم نعد كما عهدنا.

وأنا أعتقد أنني أعرف السبب. لقد اعتدنا في السابق أن نجتمع بعملائنا وجهاً لوجه، أما الآن فكل ما يسمعه الزبون هو: «ساعود الاتصال فيما بعد».

من الواضح يا أخوان بأنه يجب أن نغير أسلوبنا. لذلك واعتباراً من اليوم، سنتعامل وجهاً لوجه مع كل زبون من زبائننا.

الكلفة الحقيقية المترتبة عن خسارتك لزبون

عندما يتوقف عميل قديم عن التعامل معك، يترتب عن ذلك خسارة لا يستهان بها. وقد رأينا في الفصل الأول أن الزبون الدائم يساهم أكثر من غيره في تحقيق أرباح الشركة، وعندما يتوقف زبون كهذا عن الشراء منك فإنك ولاشك

ستخسر جزءاً أكبر من الأرباح مما سوف تخسره لو توقف زبون حديث العهد عن الشراء.

ثم أن هذه الخسارة ليست مجرد خسارة مؤقتة، وإنما هي تضييع فرصة لتحقيق أرباح مستقبلية، نخذ على سبيل المثال زبوناً دائماً لبقالية، وافترض هذا الزبون ينفق أسبوعياً مائة دولار على احتياجات أسرته من الخضار والفواكه، أو بعبارة أخرى، ينفق هذا الزبون بعد عشر سنوات ما قيمته 50000 دولار، وقس على ذلك الشخص الذي يقتني سيارة. إن مجموع مشتريات شخص كهذا تقدر وسطياً بـ 150000 دولار خلال مدة حياته كمستهلك للسيارات، هذا إذا استثنينا نفقات الصيانة، خلاصة القول أنه عندما يتوقف زبون عن الشراء تكون الخسارة الناجمة أكبر بكثير من مجرد فرصة بيع ضائعة.

يقول توم بيترز في كتابه Thriving on chaos: «بالرغم من أن مؤسستي مؤسسة متواضعة، إذ لا يزيد عدد موظفيها عن خمس وعشرين موظفاً، فإنها تسدد شهرياً حوالي 1500 دولار، وهي الفاتورة الشهرية لشركة البريد المستعجل Federal Express التي تتعامل معها. ولكن إذا حسبنا الكلفة الإجمالية على امتداد عشر سنوات فسيصل المبلغ إلى 180000 دولار وأعتقد أن هذا المثال البسيط يظهر بوضوح ما يمكن أن ينفقه زبون واحد في عشر سنوات على خدمات شركة واحدة»⁽¹⁾.

عندما يتحول عنك أحد الزبائن فلا شك بأنك ستخسر قدرته الشرائية والأهم من ذلك أنك ستخسر أيضاً أصدقاء له يرشدهم إليك، كما ستخسر دعاية هذا الزبون لسلعك أو خدماتك. راجع ما ذكرناه عن الدعاية بالكلام المنقول في الفصل السابق، لنفترض أن زبوناً لإحدى وكالات بيع السيارات أقنع صديقاً له بالشراء من تلك الوكالة. واستناداً إلى ذلك يمكننا أن نقول أن هذا الزبون أصبح يمثل بالنسبة للوكالة زبوناً تبلغ قيمة معاملاته 15000×7 دولار أي

300000 دولار هذا على المدى البعيد. أما إذا استطاع إقناع صديقين آخرين، فإن هذه القيمة سترتفع إلى 600000 دولار.

إن الزبائن الذين يتحولون عنك يشكلون في حقيقة الأمر خسارة مضاعفة، إذ أنك تعرض نفسك لفقدان زبائن جدد مستقبلاً، وقد يترتب عن ذلك دعاية تسيء إلى سمعة الشركة. فالزبون المستاء سوف يخبر من ثمانية إلى عشرة أشخاص عادة، وواحد من كل خمسة سيخبر عشرين شخصاً.

إليك الحادثة التالية:

في أواخر السبعينات انتقل الدكتور روبرت ليون من مدينة مينيابوليس إلى مدينة أوستن كي ينضم إلى هيئة التدريس في كلية التسويق بجامعة تكساس. واضطر المذكور إلى تكليف شركة شحن معروفة لنقل أثاث بيته وأمتعته إلى مدينة أوستن، ولكن أمتعته فقدت ولم يعرف مصيرها إلا بعد مضي ثلاثة أشهر..

قام الدكتور ليون بمقاضاة الشركة وربح الدعوى في النهاية وتصل إلى تسوية مع الشركة. إلا أنه أصر على الحصول على كتاب اعتذار من الشركة التي رفضت ذلك. عندئذ بدأ الدكتور ليون يظهر الأعراض للزبون المستاء إذ أخذ الكثير من الناس عن تجربته مع شركة النقل، كما عمد إلى سرد قصة على كل طالب من طلابه في الجامعة. بقي أن تذكر أنه أخذ يرسل بطاقة معايدة في عيد الميلاد من كل عام، إلى رئيس شركة النقل، ويدون على البطاقة الرقم الإجمالي لعدد الأشخاص الذي روى لهم قصته مع الشركة حتى تاريخ تلك البطاقة، واستمر الدكتور ليون على هذه الوتيرة لمدة عشرة أعوام حيث أرسل قبل أربعة أعوام بطاقته الأخيرة لرئيس الشركة، وكان الرقم المدون عليها 3503.

معضلة الزبائن الذين تخسرهم: رؤية قرب

يسعى منافسوك دوماً وأبداً لاجتذاب أفضل زبائنك وعملائك. وشركة Browning Ferris Industries تدرك هذه الحقيقة أكثر من أية شركة أخرى. فهذه الشركة كغيرها من الشركات تخسر سنوياً حوالي 14٪ من زبائنها لصالح منافسيها. وتعد الشركة المذكورة من أكبر شركات تجميع النفايات والتخلص منها.

في عام 1992 نجحت شركة Browning Ferris في زيادة عدد زبائنها بمقدار 3300 زبون بحيث أصبح مجمل عدد زبائنها من شركات صناعية وتجارية أميركية. ولكن هذه الزيادة الصافية كانت حصيلة دخول 103000 زبون جديد وخروج (أي خسارة) 70000 زبون قديم، وقد دفع هذا التناقص في عدد الزبائن الفعليين رئيس مجلس إدارة الشركة وليام ركلهاوس، إلى إجراء دراسات وأبحاث كلفت الشركة ملايين الدولارات في محاولة لفهم سبب هروب بعض الزبائن.

صحيح بأن مشكلة السعر تلعب دوراً في هذا الشأن، ولكن الدراسات التي أجرتها براوننج أشارت إلى وجود مشاكل أخرى تبعث على استياء الزبائن. ويقول ركلهاوس: «إن استطعت أن تحل هذه المشاكل فإن موضوع السعر لن يعد وارداً»⁽²⁾.

أقيم مؤخراً مؤتمر تحت رعاية مجلة Inc. Magazin جرى خلاله بحث قضية «خدمة الزبائن» وكان من جملة من تكلم في المؤتمر المدير التنفيذي لشركة American Teleconference الذي شرح الآثار السلبية المترتبة عن خسارة شركته لواحد من عملائها، وهو شركة Overland Park Company إذ قال: «أصيب موظفو المبيعات بصدمة نتيجة لذلك، لاسيما وأنهم بذلوا أقصى جهدهم، علماً بأننا قادرين على تعويض الخسارة المترتبة عن فقدان هذا

العميل». وأضاف قائلاً: «لقد فقدنا هذا العميل لصالح منافس قدم له المعدات مجاناً. والجدير بالذكر أن عميلنا هذا كان فيما مضى يثمن عالياً الخدمات التي نقدمها للزبائن».⁽³⁾

وقد علق بعض المشاركين في الندوة بالقول: «على الأرجح أنك فقدت عملياً هذا الزبون منذ ستة أشهر، وساءت العلاقة منذ ذلك الحين بحيث أصبح السعر وحده العامل المؤثر».⁽⁴⁾

إن الزبون القديم أو الزبون الدائم جدير بأن تحافظ عليه. ولا شك أنك بذلت الكثير من الجهد لجعل هذا الزبون يكرر تعامله مع شركتك. أضف إلى ذلك أنك ألفته وآلفك، وعرفت احتياجاته وأسلوب عمله.

إذن ما الذي يجعل عميل كهذا يتحول عنك؟ إنه شعوره بأنك لا تلبي حاجاته ورغباته على النحو الذي يشتهي، وهذا الشعور يتنامى تدريجياً. إلى حد يدفع العميل للتعامل مع أطراف أخرى.

وغالبية الشركات تفشل لأنها فقدت تدريجياً تواصلها مع زبائنها وليس لأنها ارتكبت حماقة أو خطأ فادحاً. وعليه يصبح الزبائن غير مباليين وعلى استعداد للتحويل إلى مورّين جدد في أية لحظة.

وجدت مؤسسة روكفلر في دراسة أجرتها حول فقدان الشركات لزبائنهم، أن الزبائن يتحولون إلى شركات أخرى لأحد الأسباب التالية:

- 14% غيروا الشركة لأن شكاواهم لم تعالج في حينها.
- 9% غيروا الشركة بسبب المنافسة
- 9% غيروا الشركة بسبب انتقالهم إلى مناطق أخرى للسكن.
- 68% غيروا الشركة لأسباب لم يحددها.

والشريحة الأخيرة (الأفراد الذين غيروا الشركة لأسباب غير محددة) لها

دلالتها، وكما بين الإعلان التلفزيوني لشركة United Airlines في مطلع هذا الفصل، يمكن القول بأن الكثيرين من الزبائن يتحولون إلى شركات أخرى لشعورهم بأنه لم تعد ثمة علاقة مميزة تربطهم بشركتك، أو بعبارة أخرى، عندما لا تعد الشركة تهتم بهم بالقدر الكافي، وتتوهم أنها تستطيع المحافظة عليهم من دون جهد.

يقول أيرا غوتفريد نائب رئيس شركة Coopers and Lybrand : الزبائن غريبو الأطوار، لا سيما أولئك الزبائن الذين يهجرونك لأسباب مجهولة في أغلب الأحيان. من النادر جداً أن تجد زبوناً يفصح لك عن الصعوبات التي يواجهها⁽⁵⁾.

ويبدو أن الإحصائيات تؤيد مايقوله غوتفريد، فحوالي 4٪ (وهي نسبة ضئيلة) من الزبائن المستاءين تتقدم بشكاوى أو تظهر عدم ارتياحها صراحة، أما الـ 96٪ الآخرين فيبتعدون عن الشركة شيئاً فشيئاً، والواقع يشير إلى أن 91٪ سيوقفون في النهاية تعاملهم مع الشركة.

وبالرغم من أن زبائنك لن يعبروا لك من تلقاء أنفسهم عن عدم رضاهم، إلا أن تصرفاتهم تعبر عما يشعرون به. وقد تأخذ تصرفاتهم هذه شكلاً أو أكثر من الأشكال التالية:

- تباطؤ الزبون في إرساله الموافقة على عروضك والرد على مقترحاتك.
- تعسر الاتصال بمن هم في مراتب إدارية عليا في شركة الزبون.
- تناقص المعلومات customer data عن نشاط الزبون الحالي.
- قلة الصفقات التي تُبرم في إطار خطط طويلة الأمد.
- توقف الشركة عن إنتاج سلعة أو سلع معينة، أو إلغاء خدمة معتادة.
- تقلص حجم العمل التجاري بينك وبين الزبون.

إن هذه الأشكال ليست على الأرجح سوى مؤشرات على نفور الزبون
وعليك اكتشاف علة هذا النفور ومعالجته .

نعرض الآن للأسباب الكامنة وراء هذا الاستياء أو الشعور بعدم الرضا.
يمكن القول بأن الاستياء ينجم عموماً عن سوء تقدير لأولويات الزبون. وقد
تعتبر أنك تلبي احتياجاته ورغباته إجمالاً، ولكنك في حقيقة الأمر لا تعبر
رغباته الخاصة وأولوياته الاهتمام الكافي. لنفترض بأن أحد زبائنك يرغب في
شراء كمية من أدوات معينة ذات اللون الأزرق، فترسل له أنت الكمية المطلوبة
من اللون الأصفر. عندئذٍ سيشعر الزبون بشيء من الاستياء، صحيح أنك لبيت
حاجته لكنك أهملت شيئاً هاماً بالنسبة له. وهناك سيناريو آخر ممكن. لنفترض
أنك أمنت له الأدوات التي طلبها وباللون الذي يريده، ولكن تلبية طلبه في
النهاية استغرقت ستة أشهر، علماً بأن الزبون كان يتوقع استلامها خلال شهرين.
وبما أن الوقت من ذهب بالنسبة له، فإن استياءه سيزداد في كل يوم يجد فيه أنه
عاجز عن التقييد ببرنامج الزمني، وفي النهاية سيشعر بأن هذا التأخير لغير
مصلحته وسيعمد إلى قطع علاقته معك .

تعتبر شركة Granite Rock من الشركات الناجحة في مجال عملها.
وتتعامل هذه الشركة بمواد البناء العالية الجودة، وهو سوق قلما تجد فيه من
يرغب ببذل المزيد من المال مقابل الجودة .

يمكن القول أن هذه الشركة مدينة بنجاحها إلى التقييد بأولويات الزبون
ومتطلباته الأساسية في إطار برنامج زمني للتوريد متفق عليه مع الزبون. تأسست
الشركة المذكورة قبل مئة عام، ولديها ما يزيد عن عشرة فروع في مدن مختلفة
وتنافس الشركة في قطاع يقبل غالبية الزبائن فيه على العرض الأقل سعراً، لكن
شركة Granite Rock تختار الطرق الأصح، إذ تحرص في عروضها على تقديم
المنتجات العالية الجودة مدعومة بخدمات متميزة. والجدير بالذكر أن الأسعار
التي يدفعها زبائن الشركة أكبر بحوالي 6٪ وسطياً من أسعار الشركات المنافسة .

تشعر شركة Granite Rock بواجب المحافظة على سمعتها، لاسيما وأن أسعارها أعلى من المعدل. ولكونها تفخر بأنها تقدم أفضل المنتجات وأميزها يترتب على الشركة أن تثبت لزبائنها دائماً، أن منتجاتها وخدماتها تستحق الدولارات الإضافية التي ينفقونها. وقد نجحت مساعي الشركة في هذا الشأن. والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: كيف استطاعت الشركة أن تحقق ما حققته؟ لقد تبنت الشركة في عملها استراتيجية تقوم على ثلاثة محاور أولها، تحديد مفهوم الزبون للجودة والخدمة (وهذا يعني وضع قائمة بأولويات الزبون). ثانياً، استطلاع آراء الزبائن في أداء الشركة مقارنة مع أداء المنافسين و ثالثاً، تعميم هذه المعلومات على موظفي الشركة.

تحديد مفهوم الزبون للجودة والخدمة:

حققت الشركة هدفها في هذا الاتجاه بإجراء كل ثلاث أو أربع سنوات دراسة مستفيضة لاستطلاع رغبات واحتياجات الزبون المتعلقة بكل صنف من منتجات الشركة، وتضمنت هذه الدراسة الطلب من كل زبون تقديم قائمة بالعوامل التي تدفعه لاختيار شركة دون أخرى، وترتيب هذه العوامل حسب أهميتها بالنسبة له.

استطلاع آراء الزبائن وتعميم المعلومات على العاملين في الشركة:

تقوم الشركة سنوياً بإجراء استطلاع للرأي يهدف إلى مقارنة أداء الشركة بأداء منافسيها، إذ يُطلب من كل زبون أن يذكر في الاستبيان وبالترتيب حسب الأفضلية أسماء أفضل ثلاث شركات لتوريد مواد البناء، وذلك من حيث جودة المنتج وخدمة الزبائن.

ومن ثم تقوم الشركة بعد تجميع المعلومات التي حصلت عليها من الدراسة واستطلاعات الرأي المتكررة، بإعداد رسومات بيانية graphs استناداً إلى هذه المعلومات، ومن ثم تقوم بعرض هذه الرسومات على لوحات جدارية منتشرة في كافة أنحاء الشركة بحيث يستطيع موظفو الشركة أن يروا من خلال

هذه الرسوم وضع الشركة بالنسبة للشركات المنافسة، يقول دايف فرنشيني في قسم العناية بالجودة في شركة Granite Rock: «لدينا إيمان راسخ بأنه إذا كان هناك شيء يستحق عمله وكان قابلاً للقياس بالأرقام، فالأجدر أن نقيسه»، ويضيف وبس كلارك المدير لثلاثة مصانع للخرسانة الجاهزة تمتلكها الشركة: «ينبغي أن لا نكثر من الحديث عن السلبيات، بل الإكتفاء بالبيانات الإحصائية Charts التي تُظهر هذه السلبيات. إن موظفينا أكفاء، وسيقومون بما يلزم حين يرون هذه السلبيات».⁽⁶⁾

تزداد حدة المنافسة يوماً بعد يوم في السوق العالمية، وكي تستطيع شركة ما المحافظة على زبائنها لا بد أن تقدم يوماً شيئاً ذو قيمة ويقول في هذا الشأن الخبيران المخضرمان في حقل التجارة والأعمال مارك هنن وبيتر كارب: «سواء كانت الخدمات الإضافية التي تقدمها مدروسة أم لا، فالزبون الذي لا تفيده خدماتك في تحسين أدائه سوف يضررك في نهاية المطاف، ولا خيار له في الأمر لأنه سيتصرف على ضوء مصلحته».⁽⁷⁾

في عام 1991 شكلت شركة General Electric فريقاً من حوال مئتي أخصائي برئاسة كلوديو سانتيتاغو ومهمة هذا الفريق هي تدارك المشكلات التي قد تصادف مستخدمي «نظام خدمة الزبائن» وهو عبارة عن نظام «كمبيوترى» للاتصالات وتوفير المعلومات ومعد خصيصاً لاستثماره من قبل الزبائن بالتعاون الوثيق مع دائرة الخدمات التابعة للشركة General Electric Information Services أو GEIS اختصاراً.

لا أحد يفهم هذه الحقيقة أكثر من كلوديو سانتيتاغو، الذي بدأ عمله عام 1980 في GEIS في مدينة برشلونة. كان للشركة آنذاك مكاتب لحل المشاكل التي تعترض نشاطات الشركة التجارية في مختلف أنحاء العالم. كان الزبائن يتصلون تلفونياً بالمكتب ويتحدثون مع الموظف بلغتهم الأم طالبين المساعدة في حل ما يصادفهم من مشاكل تتعلق بالبرمجيات أو شبكة الاتصالات التي

يستخدمونها. لكن عصر الالكترونيات غير كل ذلك بشكل جذري وجعل الاتصالات تتم بسرعة لم تكن معهودة في السابق. في الثمانينات مثلاً كان عملاء GE مثل كرايسلر وكاتربيلار Caterpillar أو Chemical Bank يتقبلون الوضع عندما يتعطل النظام لمدة ساعتين مثلاً، أما اليوم فالزبون غير مستعد لتقبل عشر دقائق تأخير.

ويقول سانتياغو: «لقد أصبح للزبائن مطالب ملحة أكثر من ذي قبل ونجد أنفسنا معرضين لكثير من الضغط». ويضيف قائلاً: «إنهم يستخدمون نظامنا لتأمين طلباتهم من المواد الخام أو لبيع وشراء الأسهم والسندات المالية. وإذا ضاعت هذه الطلبات أو تأخرت فقد يسفر ذلك عن توقف مصنع بأكمله. والحقيقة أنّ زبائننا لا يتقبلون بسهولة مثل هذا الوضع».⁽⁸⁾

وقد ابتكرت الشركة نظام بريد الكتروني Client Talk لتبادل المعلومات بين الشركة وزبائنها ويساهم إلى حد بعيد في تسريع التعاملات والإجابة عن استفسارات عملاء الشركة المنتشرين في دول عدة. و يشرح سانتياغو ذلك بالقول: «قد يحصل أن عميلاً له موزع في سنغافورة وأن هذا الموزع يعاني من إشكالية ما. في هذه الحالة يمكننا حل مشكلته حتى قبل أن يدري بها العميل. يتيح هذا النظام والخدمات التي تقدمها GEIS من خلاله، يتيح للشركة التي تستخدمه أن تتابع بشكل يومي أو أسبوعي أو شهري، سير معاملاتها التجارية في شتى أرجاء العالم».⁽⁹⁾

من الواضح أن المحافظة على ثقة الزبائن وإبقائهم راضين يعتمد على مقدرة الشركة في تحديد الأسباب التي تثير استيائهم، والمبادرة الفورية باتخاذ ما يلزم من إجراءات لمعالجة هذه الأسباب وتداركها مستقبلاً. وإن كنت لا تدر بأن عميلاً يعاني من مشكلة مع شركتك، فغالبا الظن أن هذا العميل سوف يتحول عنك إلى أحد منافسيك، قبل أن تتاح لك الفرصة لحل مشكلته،

فالمراقبة الدائمة واستطلاع رأي الزبون ورد فعله customer feed back ، عاملان أساسيان للحفاظ على ثقة الزبائن وولائهم لشركتك .

الشكاوى عامل مهم في بناء الثقة

في الحياة العملية ، كثيراً ما تجري الرياح بما لا يشتهي السفن . ووقوع مشكلة بين حين و آخر ، يكاد يكون أمراً محتماً في العلاقات التجارية Business Relationship «الفنادق على سبيل المثال تضيع حجوزاتها أحياناً ، والسيارات تتعطل ، ولكن المهم هو تصرف الشركة عندما تبادر إلى معالجة مثل هذه المشكلات ، تشير بعض الإحصائيات إلى أن الزبون الذي تعترضه مشكلة ما تبادر الشركة إلى معالجتها بشكل مرضي يصبح هذا الزبون أكثر ولاء للشركة من زبون آخر لم تعترضه أية مشكلة .

إن حرص الشركة على حل مشكلات الزبائن ، وتحسين الأداء ، هو عامل أساسي في حسب ثقة الزبون وولائه إلى زيادة في جسم التعامل والمبيعات ، إليك نتائج دراسة إحصائية أعدتها شركة Mckinsey & Company :

الشريحة (1) : الزبائن الذين واجهوا مشكلات أساسية ولم يتقدموا بشكوى عنها .

النتيجة : 9٪ تقريباً من هذه الشريحة من الزبائن أعلنوا عن نيتهم بمعاودة الشراء من نفس الشركة .

الشريحة (2) : الزبائن الذين تقدموا بشكاوي (بصرف النظر عما آلت إليه الشكوى) .

النتيجة : 19٪ من هذه الشريحة من الزبائن أعلنوا عن نيتهم بمعاودة الشراء .

الشريحة (3) : الزبائن الذين تقدموا بشكاوي وحلت الشركة مشاكلهم .

النتيجة : 54٪ من الزبائن أعلنوا عن نيتهم بمعاودة الشراء مستقبلاً .

الشريحة (4): الزبائن الذين عولجت مشاكلهم رقم حلها بسرعة من قبل الشركة .

النتيجة: 78% من هذه الشريحة أعلن من نيته بمعاودة الشراء من نفس الشركة .

يُستشف من هذه الدراسة أن نسبة الراغبين بمعاودة الشراء تضاعفت نتيجة لاستجابة الشركة لشكاوي الزبائن، أما الزيادة الكبيرة في هذه النسبة فكانت نتيجة أقدام الشركة على معالجة المشكلة بسرعة وحلها .

يقول البروفسور تيودور ليفيت من جامعة هارفرد : «عندما لا ترد شكاوى من زبون فهذا مؤشر أكيد على أن الأمور لا تسير على ما يرام» . ويضيف في مقالة له نشرت في مجلة Harvard Business Review : «يستحيل أن تجد إنساناً راضٍ على الدوام، فإما أن الزبون لم يكن يصارحك القول أو أنك لا تحاول الاتصال به» .

إذا كنت لا تتلق شكاوى من الزبائن، فثمة خطأ هنا يجب التنبه له. لا تخدع نفسك بالظن بأن جميع زبائنك راضوان، إذ من المرجح أن بعض زبائنك يفضلون إيقاف تعاملهم أو تقليص حجم عملهم معك بدلا عن إبداء تذمرهم، وثمة أدلة تقول بأنه عندما يتقدم زبون ما بشكوى إلى شركة يوجد عادة خمس وعشرون حالة مماثلة لا تسمع الشركة بها .

ثمة أربع طرق لتجنب فقدان زبائنك الحاليين :

1 - مهد السبيل أمام الزبائن للدلاء بأرائهم وملاحظاتهم :

اسأل زبائنك عن آخر مشترياتهم من شركتك، هل حققت المرجو منها؟ هل كانت بمستوى الجودة التي توقعوها؟ هل لديهم اقتراحات لتحسين السلعة أو الخدمة؟ سنعرض الآن مثالا يُحتذى به في هذا المجال .

تعمل شركة Restek في تصنيع الأجهزة المخبرية Laboratory equipment . لقد تعلم مدير هذه الشركة نيل ماسمان من تجربته الشخصية ما يمكن لمكالمات الزبائن أن تسبب من ارتباك عندما تنهمر عليك من كل مكان. كان في بداية عهد الشركة يحرص على تسلم كافة مكالمات الزبائن ، حتى في الأوقات التي يكون فيها بعيداً عن مكتبه. إذ أن شركته ، كغيرها من الشركات التي ازدهرت بسرعة مذهشة ، وجدت نفسها تتلقى سيلاً من المكالمات التي يطرح الزبائن من خلالها الكثير من الأسئلة ، ويتقدمون بشكاواهم ومقترحاتهم. وللتعامل مع هذه المكالمات بشكل فعال ، تبنت الشركة حلاً غير اعتيادي. فعوضاً عن تحويل هذه المكالمات إلى «إدارة خدمات الزبائن» وزعت الشركة هذه المسؤولية على كافة موظفيها ، بعد تدريبهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتأدية المهمة. وأي متقدم بطلب للعمل تتأكد الشركة أولاً من أن لديه القدرة على التحاور مع الزبائن بارتياح ، وأصبحت كيفية التعامل مع زبون غاضب ، جزءاً لا يتجزأ من برنامج التدريب الفني للكوادر الشركة .

وتشجيعاً لموظفيها على الاهتمام بإرضاء الزبائن وتلبية حاجاتهم تقدم لهم الشركة المكافآت المالية المناسبة ، ويطلب من كل موظف أن يقوم بالاتصال بحوالي مائتي إلى ثلاثمائة زبون شهرياً ، معظمهم من الزبائن الجدد لمجرد التأكد من أن كل شيء يسير على مايرام ، فعلى سبيل المثال ، يسأل الموظف الزبون إن كان قد تسلم البضاعة في الوقت المحدد ، وإذا كان هنالك أية مشكلة قد صادفت الزبون ، وإن كان لديه أية اقتراحات تمكن الشركة من تحقيق متطلباته مستقبلاً وبتطويرها منتجات مختلفة أو جديدة ، ويتصل الموظفون أيضاً بالزبائن الذين يبدون عدم ارتياح أولئك الذين أعادوا ما اشتروه لاسترجاع قيمته ، أو الذين لم يشتروا شيئاً من الشركة خلال سنة .

إن البقاء على اتصال بالزبائن يعطي فكرة دقيقة للشركة عن اسباب عدم

موظفيها على الاستماع إلى مكالمات الزبائن مع موظفين آخرين لاكتساب الخبرة في ما يتحدث عنه الزبائن حول منتجات الشركة.

ونعرض في ما يلي بعضاً من الطرق الأخرى التي تبيعها الشركات لتشجيع زبائنها على الإدلاء بأرائهم.

● الدراسات الاستطلاعية Surveys: سواء كانت هذه الدراسات خطية، هاتفية أو وجهاً لوجه، فهي طريقة ممتازة للتزود بآراء الزبائن، ففي كل عام، تقوم شركة Whirlpool بإرسال نماذج هذه الدراسات المتعلقة بمنتجات الشركة من أجهزة كهربائية منزلية والمسماة Standardized Appliance Measurement Survey أو SAMS إلى 18000 منزل، وتطلب من أصحاب تلك المنازل إبداء آرائهم حول كفاءة أجهزتهم لمقارنتها بمثيلاتها مما تنتجه الشركة، فإذا وجدت الشركة أن الزبائن تفضل جهازاً ما تنتجه شركة منافسة، هرع مهندسوها إلى فحص هذا الجهاز وأشبعوه بحثاً وتحليلاً لمعرفة ميزاته.

● نماذج طلب الشراء Order forms: تقوم شركة Amereain Supply international ومقرها مدينة Bryans Road بولاية ماريلاند، بالتعامل مع زبائنها بطريقة البيع بالمراسلة «Mail Order» تخصص بتأمين المنتجات الأمريكية التي يصعب الحصول عليها خارج الولايات المتحدة لزبائنها من الأمريكيين المقيمين خارج وطنهم، ومن أكثر الأصناف التي تتعامل بها الشركة رواجاً طعام القطط، والفلفل الحار المعلب، وتستطيع الشركة الإطلاع على آراء زبائنها من خلال نموذج الملاحظات المرفق بنموذج طلب الشراء. ويقول Steve Reed، أحد مؤسسي الشركة: «القد أعطتنا نماذج الملاحظات هذه أفكار لتقديم خدمات جديدة لزبائنا، ساهمت في رفع نسبة الزبائن المستمرين Customer Retention إلى حد باهر، وصل إلى 85%.

● النشرات الدورية : News letters يرى مدير الاتصالات في شركة Opcode Systems Inc أن نشر رسائل الزبائن يحفزهم على عرض آرائهم على صفحات النشرة التي يقرأها أكثر من 30000 زبون.

● مجموعات المراقبة Focus groups تعمل شركة Partnership Groups ومقرها مدينة Lansing بولاية بنسلفانيا في مجال رعاية الأطفال والشيوخ، ومنذ إنشائها اعتمد رئيسها تايلر فيليبس لتبيان مجال خدمات الشركة على كتالوجات خاصة يبيعها للشركات لكي تقوم بترويجها بين موظفيها. وقد تبين أن هؤلاء الموظفين يرغبون في الحصول على ردود على تساؤلاتهم من شخص وليس من أوراق الكتالوجات. كان ذلك كافياً لأن يغير فيليبس سياسته، من مجرد كتالوجات إلى طريقة الخدمات الاستشارية فقد منح الزبائن إمكانية الاتصال اللامحدود بكافة موظفي الشركة للحصول على إجابات عن أسئلتهم المتعلقة برعاية الأطفال ورعاية الشيوخ، ونتيجة لزيادة تفاعل الموظفين، تبلورت أفكار بناء أدت إلى تطوير برامج خدمات جديدة كبرنامج المهد الأول First Nest والخاص برعاية الأطفال الرضع، وخلال السنوات العشر وبفضل «مجموعات المراقبة» Focus groups، استطاعت الشركة أن تزيد عدد عملائها إلى مئة وتسع شركات، تبلغ مدة عقود معظمها ثلاث سنوات، وأصبح بمقدورها جني الأرباح من أعمال يصل حجمها إلى تسعة ملايين دولار سنوياً.

● البريد الصوتي : Voice Mail ، تعمل شركة Homes and Lands publishing في حقل الخدمات العقارية، وتعطي امتياز العمل تحت اسمها لوكلاء امتياز Franchisees منتشرين في كافة أنحاء الولايات المتحدة. يقوم هؤلاء الوكلاء بإصدار مجلات دورية ينشرون فيها مواصفات ومواقع العقارات المعروضة للبيع، وذلك في المنطقة المختصة لكل وكيل، وتستخدم الشركة نظاماً

يدعى «Beef Box» وهو نظام بريد صوتي voice mail لتسلم مقترحات وشكاوي وكلائها و كل ما يريدون قوله لكبار مسئولى إدارة الشركة. باستطاعة أي وكيل أن يتصل برقم خاص لتسجيل رسالة صوتية يضمنها مقترحاته أو شكاواه، ويقوم موظف خاص في الشركة بنسخ الرسائل الصوتية وتوزيعها على موظفي الشركة للمتابعة الفورية.

إن مجرد جمع المعلومات لا يكفي، بل ينبغي أيضاً ترتيب وتنسيق هذه المعلومات بحيث يسهل على الشركة الوصول إليها والتصرف على ضوءها.

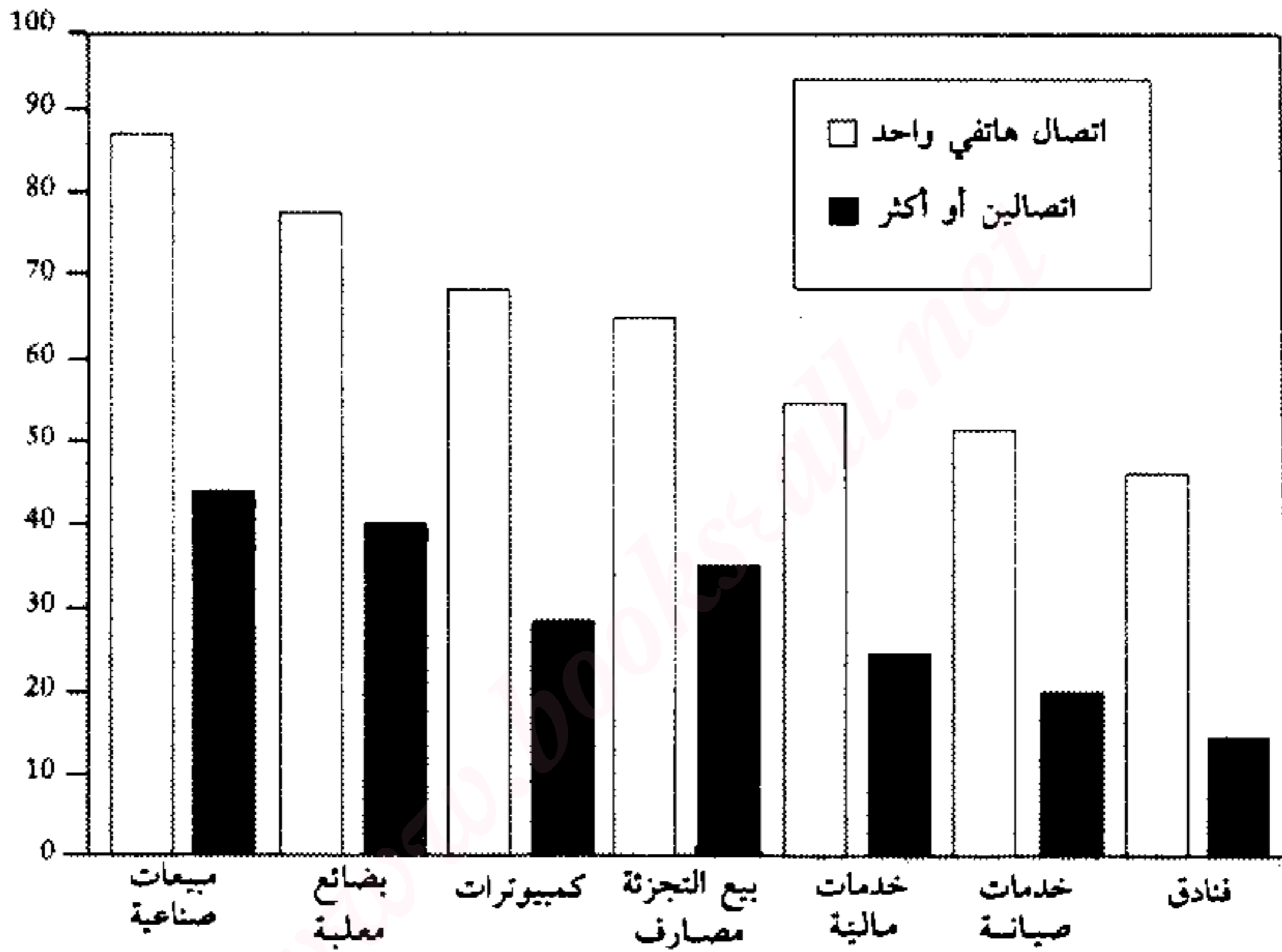
2. عندما يحتاج الزبائن إلى مساعدة، قدمها لهم بسرعة.

عندما تحصل على معلومات من زبائنك، يتحتم عليك أن تتحرك فوراً، فعندما يتصل زبون لتقديم شكوى، يجب أن تتصرف فوراً، وذلك بحل المشكلة إن أمكن أو - على الأقل - بتأكيد نيتك على حلها بأسرع وقت ممكن، وعلى الأرجح، فإن الزبون الذي سيضطر للاتصال مرة ثانية لنفس المشكلة، سيكون مستاءً حتى لو حُلَّت مشكلته بعد اتصاله الثاني، وفي دراسة نشرتها مؤخراً TARP (Technical Assistance Research Programs) وشملت زبائن لأربعمائة وستين شركة، وجد أن عدد الزبائن الذين يعربون عن رضاهم التام بعد مكالمة واحدة، أعلى بكثير من نظيره لدى الزبائن الذين اضطروا إلى الاتصال مرتين أو أكثر.⁽¹¹⁾ (انظر شكل 1-9). وقد أكدت دراسة TARP هذه، دراسة أخرى سابقة أوضحت أن استياء الزبائن لا يزداد بشكل خطي، فبعد الفترة الأولى من الانتظار، يزداد استياء الزبائن بشكل حاد.

3 - خفف على زبائنك من معاناتهم عندما يحتاجون إلى قيامك ببعض الإصلاحات أو يرغبون بارجاع ما اشتروه واسترداد ثمنه، أو يضطرون لاستخدام قسيمة الضمان.

غالباً ما تكون إصلاحات الأعطاب أو استرداد الثمن بعد إرجاع السلعة أو

الضمانات Warranties مصدر إزعاج للزبائن. نورد فيما يلي مثلاً يبين كيف تستطيع الشركة أن تتفادى تفاقم استياء الزبائن، عندما تصادفهم مثل هذه الأمور.



شكل 9 - 1

مقارنة بين الزبائن الذين عبروا عن رضاهم بعد تسوية مشكلتهم بعد اتصال واحد أولئك الذين اضطروا للإتصال مرتين أو أكثر.

تعلم باري فريبوش من خبرته الشخصية، كيف يمكن أن تصبح الإصلاحات مصدراً للإحباط. في أواخر السبعينات، عندما كان فريبوش يعمل

مديراً لوكالة للطباعة والإعلان، في مدينة Washington DC، اشترى مغطساً صحياً Spa في وقت كان فيه اقتناء مثل هذه المغاطس رائجاً في الساحل الغربي من الولايات المتحدة، ويقول: «عندما استطعت في النهاية الحصول على واحد منها، كانت النتيجة مروعة إذا كان المغطس يتعطل باستمرار، ولم يكن إصلاحه متوفراً بسهولة، وهنا راودتني فكرة العمل في بيع وصيانة المغاطس الصحية، كبديل أفضل من عملي آنذاك».⁽¹²⁾

بعد مضي فترة قصيرة من الزمن، قام فريبوش بتأسيس شركة The Bubbling Bath Spa & Tub works بولاية ماريلاند، وقد استطاعت هذه الشركة تحقيق نجاح سريع، نتيجة للخدمات المميزة التي كانت تقدمها لزبائنها بشكل منتظم. وجد فريبوش أن شركته الحديثة العهد غير قادرة على تحمل نفقات الإعلانات في تلك المرحلة، وبالتالي فإن أسهل طريقة للحصول على زبائن وأقلها كلفة، هي الدعاية بالكلام المنقول، لذا عكف فريبوش على وضع برنامج خدمات يرضي الزبائن، ويحثهم على القيام بالدعاية الشفهية للشركة. في ما يلي بعض المبادئ التي اعتمدها في برنامجها للتأكد من أن المشكلات التي قد تصادف الزبائن، سوف تحل بأسرع وقت.

● حيازة المنتجات العالية الجودة دون غيرها: إذ لا يمكنك الحصول على رضى الزبون إذا كان المنتج الذي تبيعه له، يتعطل عن العمل بشكل متكرر، وبناء عليه فقد تعامل فريبوش بالمغاطس الصحية التي ثبتت جودتها لدى استخدامها لزمن طويل.

● إسناد أعمال الصيانة لفنيين يملكون أجهزة مماثلة لتلك التي يعملون على إصلاحها. طلب فريبوش من جميع أخصائيي الصيانة في شركته، امتلاك مغطس صحي وسهل عليهم إمكانية الحصول عليه ببيعه لهم بسعر الكلفة، ويرى «أنها الطريقة الوحيدة لكي يفهم أخصائيو الصيانة عن حالة الجهاز الذي يعملون في إصلاحه» ويتعرضهم لمشكلات مماثلة لتلك التي يطلب

إليهم حلها - وذلك من خلال استخدامهم الاعتيادي للمغاطس - أصبح أخصائيو الصيانة في هذه الشركة أفضل من يعمل في هذا المجال .

● توفير خدمات الصيانة في الأوقات التي تناسب الزبائن، ويتم ذلك بمراقبة الأوقات التي غالباً ما يتصل فيها الزبائن طلباً للمساعدة. فساعات العمل العادية مثلاً (من التاسعة صباحاً حتى الخامسة مساءً) غير مناسبة لشركة مثل Bubbling Bath، إذ أن غالبية زبائنهم الذين يتصلون طالبي الصيانة، يقومون باتصالاتهم هذه ما بين الساعة الرابعة والسابعة مساءً، ذلك أن العطل لا يظهر إلا بعد أن يعود الزبون إلى منزله من العمل، ويقوم باستخدام مغطسه. لهذا السبب يستخدم فريق فريوش عدداً قليلاً من رجال الصيانة خلال ساعات النهار، وعدداً أكبر في المساء، أي عند ازدياد الطلب.

اتباع سياسة: «لن تتقاضى أجراً إلا إذا قمت بعملك بشكل سليم، فالزبون يرغب بأن يتم عمل الإصلاح لديه من المرة الأولى وعندما لا يتحقق له ذلك، سيخيب أمله. كانت شركة Bubbling Bath في بداية عهدها تتلقى مكالمات طلب إعادة الإصلاح بمعدل 30٪ أي أن ثلاثة زبائن من عشرة يعاودون الاتصال لنفس طلب الإصلاح، مما حدا بالشركة لاتباع السياسة التالية مع موظفيها: إذا اضطرت الشركة إلى إصلاح نفس العطل مرتين خلال أربعة أسابيع، فالشخص الذي قام بالإصلاح في المرة الأولى، لن يتقاضى أجراً عن عمله ذلك، وبتابع هذه السياسة حققت الشركة تقدماً باهراً في كفاءة خدماتها، بحيث أنها لم تعد تتلقى أكثر من ستة مكالمات لطلب إعادة إصلاح - وسطياً - في السنة.

4 - تعلم كيف تسترضي زبوناً ساخطاً.

المبادئ التي تقدم ذكرها في هذا الفصل، تساعد على الحد من ظاهرة «الزبون المستاء» في مرحلة مبكرة. ولكن حتى في أكثر الشركات تقدماً، لا بد

من ظهور زبون غاضب من حين إلى آخر، حتى الزبائن الساخطين يمكن المحافظة عليهم، وإليك كيف:

تعامل مع الزبون الغاضب بعناية. باهتمام، ومن المفيد أن تتخيل زبوناً غاضباً كشخص يعاني من «ضربة شمس نفسية» إن أنت لمستَه في المكان الأكثر إيلاماً، فغالباً ما ستحصل على رد فعل عنيف. ساعد الزبون على التماثل للشفاء من «ضربة الشمس» بتبريدك للجو متبوعاً الخطوات الست التالية:

1 . شجع الزبون على التحدث عن مشكلته و المتاعب التي واجهها بأن تقول مثلاً: «إنني آسف لما حدث، حبذا لو تخبرني بتفصيل أكثر كي أتمكن من مساعدتك». حافظ على هدوئك، واستمع بانتباه إلى كل ما يقوله الزبون واجعله يقتنع بأنك تتعاطف معه. لا تتخذ موقفاً دفاعياً ولا تقاطعه، فبتركك إياه يعبر عن سخطه، تكون قد سلكت الطريق الصحيح لحل المشكلة. وعندما تتكلم، اسأله أسئلة تحضه فيها على الاسترسال في الحديث عن مشكلته، مستعملاً كلمات مثل: لماذا، أين، متى، فحين تدع زبوناً غاضباً يتكلم بمطلق الحرية، فلا شك بأنك ستحصل منه على معلومات أكثر.

2 . إن الخطوة الأولى لإرضاء الزبون تكمن أولاً إقناعه بأنك قد فهمت مقصده. إضافة إلى ذلك، قم بتدوين بعض الملاحظات على مرأى منه. إنك ذلك تطمئن الزبون بأنك قد استمعت إليه جيداً.

3 . حاول أن تعرف ما لذي يريده الزبون بالضبط : الزبون المتذمر لا يريد معالجة مشكلته فحسب، بل يريد لها حلاً شافياً، هل يريد الزبون استبدالاً Replacement أم استرداداً Refund أم إيصالاً بالقيمة store credit؟ اسأل الزبون دائماً عن كيفية تلبية طلبه بسؤاله مثلاً: «ماذا تريدنا أن نفعل؟» إن لهذا السؤال أهمية إضافية، ففي كثير من الأحيان، يطلب الزبون شيئاً أقل تكلفة بكثير من ذلك الذي تنوي الشركة عرضه عليه.

4 . اقترح حلاً مبنياً على رغبات الزبون : إذا كان طلب الزبون مقبولاً لديك ، وافق عليه ، وحققه له فوراً. يقول ستانلي ماركوس في كتابه : *Minding the Store* ، إن إعطاء الزبون ما يطلبه أفضل من مفاصلته. إن أنت فاصلته ، فعلى الأرجح أنك ستفقد هذا الزبون مستقبلاً. ويتحدث ماركوس عن تجربة حصلت معه في بداية عمله ، إذ ابتاعت سيدة من محله ثوباً مصنوعاً من قماش رقيق مطرز يدوياً و تلزمه عناية خاصة. ويبدو أن السيدة بعد أن ارتدت الثوب لمرة واحدة وشوّهته بعض الشيء ، قررت أن تعيده إلى المحل. و فعلاً عادت به إلى المحل و طالبت باسترداد نقودها ، فما كان من Marcus إلا أن أعاد لها نقودها بكل سرور ، معتبراً أن ثمن الحصول على زبونة بديلة أكبر من قيمة الثوب. وقد ثبت له في النهاية ، أن تصرفه كان صائباً ، إذ يقول في كتابه : «على مدى سنوات ، ابتاعت هذه السيدة من محلنا ما قيمته 500000 دولاراً» .

5 . في حال لم يرتح الزبون إلى حل عرضه عليه ، اسأله ما هو في نظره الحل الذي يرضيه. ستجد أن أغلب الزبائن منصفين ، وعلى الأرجح فإنهم لن يرجعوا إليك طالبين استرداد نقودهم أو استبدال طمعاً منهم باستغلالك. وإذا رجع أحدهم وكانت لديك الصلاحية ، تصرف بسرعة ، وإن لم تكن لديك ، توجه فوراً إلى من لديه تلك الصلاحية ، إذ أن زبوناً يغادر المحل غير مرتاح للنتيجة التي حصل عليها ، سوف لن يعود ثانية للشراء من هذا المكان في أغلب الأحيان .

منذ بضعة سنوات اشترت مجموعة من مستحضرات التجميل والعناية بالبشرة ، من نوعية لم يسبق لي أن استخدمتها ، وذلك من صالون حلاقة ارتاده عادة كزبون دائمة ، وكلفتني هذه المنتجات مع خدمات العناية المرتبطة بها مبلغ مثني دولار. وبعد مضي فترة من الزمن شعرت بظهور «تحسس» تجاه أحد

المستحضرات، ولكن قبل أن أتبين أن الطفح الجلدي الذي ظهر على وجهي كان سببه استخدامي لأحد المراهم الجديدة، وليس نتيجة اعتيادية لتغير نظام العناية بالبشرة، كنت قد استخدمت نصف ذلك المرهم، طالبت باسترداد نقودي، إلا أن أخصائية التجميل رفضت قائلة، أنها لا تستطيع إرجاع مستحضر استخدمت منه كمية مثل التي استخدمتها، وأضافت بأنها لا تستطيع القيام بأي شيء تجاه هذه المشكلة، عرضت المشكلة على صاحب الصالون، فرد لي نقودي، ولكنني لم أتعامل بعدها مع تلك الأخصائية مطلقاً، وبعد مدة قصيرة اضطرت الأخصائية إلى ترك عملها في الصالون، إذ أنه لم يعد هنالك عدد كافي من الزبائن يمكنها من الاستمرار في العمل، والعبرة من كل ذلك، إن غالبية الزبائن منصفون Fair، فلا تضحي بزبون مقابل كلفة منتج أو خدمة تتكدها مرة واحدة فقط.

قم باتصالات متابعة للتأكد من رضى الزبون، إنها فرصتك لترسيخ ثقة الزبون وجعله وفياً لك أكثر من أي وقت مضى، فاتصال المتابعة Follow-ups call يمتن قناعة الزبون بالتزامك بخدمته، إن قيام شركة بإيجاد حل مرض لشكوى زبون هو أمر نادر في يومنا هذا، فما بالك عندما تقوم إضافة إلى ذلك بخطوة أخرى إلى الأمام حينما تتصل بزبون للتأكد من رضاه.

كيف تستعيد زبوناً جمد تعاملاته

يتحدث خبير التسويق Murray Raphel عن «مروض أسود» شهير يدعى Frank Buck الذي كان معروفاً في الأربعينات بتقديمه عروضاً في مختلف أنحاء الولايات المتحدة، والذي كان يستخدم تعبيراً إنشائياً: «عد بهم أحياء» Bring 'em back alive إذ أن Buck كان يجوب الدنيا سعياً وراء الحيوانات ليعود بها حية من مواطنها الأصلية النائية لكي يستخدمها في تقديم عروضه للمتفرجين، كيف تعاود الاتصال بزبائنك الذين غادروك، و«تعود بهم أحياء»؟

الجواب: اسألهم، استخدم أسئلة مثل: «ماهي الخطوات التي يمكننا اتخاذها كي نكسب تعاملكم معنا ثانية؟».

«ثم أنصت باهتمام، ودعهم يخبرونك عن ما يجب عليك القيام به لكي تستعيد تعاملهم معك».

في مدينة Irvirng بولاية Texas خسر فندق Ameri Suites ثم استعاد زبوناً هاماً هو شركة The American Honda والتي بلغ حجم تعاملاتها مع هذا الفندق حوالي أربعين ألف دولار سنوياً، إذ أن هذه الشركة كانت بحاجة إلى تأمين إقامة لموظفيها الذين يتبعون برنامجاً تدريبياً يتعاقب على حضوره مجموعات مختلفة من الموظفين القادمين من فروعها العديدة، وتمكث كل مجموعة ثلاثة أسابيع وهي مدة الدورة التدريبية، التي تتكرر على مدار السنة، وقد كان فندق ameri siutes ملائماً جداً لإقامة مطولة، إذ أن كافة غرفة هي أجنحة فسيحة تحتوي على أماكن للجلوس وبعض الأجهزة الكهربائية المنزلية.

يقع الفندق بالقرب من مكاتب شركة Houda، كما أنه لم يكن بعيداً عن مطار Dallas ft Worth وعلى الرغم من كل هذه المميزات، فقد خسر فندق amesi suiles هذا العميل بعد حوالي سنة من بدء التعامل، على إثر ذلك قام مدير المبيعات Rich Geverty بالاتصال بالمسؤول عن اتخاذ القرار في شركة American Honda وسأله: «ماذا يمكننا عمله كي نكسب ثقتكم من جديد، ونستعيد تعاملكم معنا؟ شرح مسؤول الشركة المشكلات التي أدت إلى اتخاذ قرار وقف التعامل مع الفندق، وطلب من Rich عدم الاتصال به ثانية إلا بعد حل كافة المشكلات دون استثناء.

انكبت إدارة الفندق على العمل فوراً بالتركيز على التحسينات الأساسية التي طلبتها الشركة، واستغرق الجهاز الإداري شهران كاملاً للوصول إلى حلول لكافة المشكلات، وعندما تأكد لهذا الجهاز أن كل شيء بات على

مايرام، اتصل rich بالشركة ثانية، داعياً إلى اجتماع يعقد في مبنى الفندق، للبحث في التحسينات التي قام بها وعرضها على مسؤولين الشركة لمعاينتها وشملت هذه التحسينات: تعديل إجراءات المواصلات من وإلى الفندق، رفع مستوى الخدمات التي قدمها الفندق لضيوف شركة Honda، وضع برنامج زمني لتقديم فواتير الفندق إلى الشركة، وتزويد متدربي الشركة بنشرة معلومات أعدها الفندق خصيصاً لهم عند وصول كل دفعة منهم، وعندما حازت هذه التحسينات على رضى الشركة، استعاد فندق Amenisieles عميله السابق The American Honda مسترداً بذلك الأربعين ألف دولار سنوياً (حجم التعاملات).

في محاولتك لاستعادة زبون توقف عن التعامل معك، بإمكانك الاعتماد على الأمور السبعة التالية:

- 1 . اطرح عليه هذا السؤال: «ماذا نستطيع أن نفعل، لكي نكسب تعاملك معنا من جديد».
- 2 . أنصت باهتمام لما سوف يقوله لك الزبون.
- 3 . تم بإجراء التعديلات اللازمة حسب طلب الزبون، ناقشها معه، ومن ثم اطلب منه معاودة تعامله معك من جديد.
- 4 . تحلى بالصبر في تعاملك مع الزبون، وكن منفتحاً معه. «تذكر بأن بعض الجروح تلتئم ببطيء».
- 5 . حافظ على اتصالك بالزبون المتوقف عن التعامل.
- 6 . مهد السبيل لاستعادة الزبون ولا تخرجه بأن تقول مثلاً: «ألم أنصحك، ألم أقل لك لا تفعل كذا كذا».
- 7 . عندما يعاود زبون تعامله معك من جديد، تعامل معه كل يوم كما لو كنت ترغب بكسب ثقته كزبون جديد.

الدراسات المتعلقة بالزبائن الذين خسرتهم:

لقد كان فندق Amri Suites محظوظاً مع شركة Honda، إذ أن الفندق استطاع أن يحل المشكلات، ويقنع عميلة بمعاودة التعامل قبل أن تتمكن الشركة من إقامة علاقة وثيقة مع فندق آخر، ولكن كثيراً من قصص محاولة استعادة الزبائن، لا تنتهي بتلك النهاية السعيدة.

ولكن حتى في أسوأ الأحوال عندما يستحيل عليك استعادة زبون خسرت، يبقى هناك شيء يمكنك أن تستفيد منه، وهو معرفة الأسباب التي حدثت بالزبون إلى التخلي عنك، فالزبائن الذين يقاطعونك، يتيحون تأمل الصورة الواقعية لأداء شركتك، وهذا شيء لا يمكنك الحصول عليه من أي مصدر آخر.

وعلى الرغم من أن هذه الصورة غير سارة، إلا أنها قد تجنبك خسارة زبائن آخرين في ظروف مماثلة مستقبلاً.

بإمكانك دوماً الحصول على معلومات واضحة ومحددة من زبائن خسرتهم، إذ أن بإمكان هؤلاء الزبائن الإجابة على سؤال مباشر مثل: «ما الذي جعلك تغادرنا» وهذه معلومة مفيدة للغاية. على سبيل المثال، تقوم Staples (شركة عملاقة تعمل كمورد لاحتياجات المكاتب بأسعار مخفضة) بمراقبة مشتريات زبائنها بعناية، فإذا لاحظت انخفاضاً في مبيعات أحد المنتجات، أو وجدت زبوناً يتوقف عن شراء بعض منها، اتصلت الشركة بزبائنها للحصول على معلومات عن سبب ذلك، قد تجد الشركة أن المنافسين يبيعون هذه المنتجات بأسعار أقل، معلومات تقود الشركة إلى القيام ببحث مستفيض لهذا الأمر، وكما ترى، فإن هذه المعلومات على جانب كبير من الأهمية لأنها تمكن الشركة باستمرار من تحديد المنتجات ذات الأسعار الغير منافسة، ومن ثم تخفيض أسعار تلك المنتجات المعينة، دون الاضطرار إلى اللجوء إلى حل مكلف، أي إلى تخليص أسعار كافة المنتجات.

تساعد الدراسات التي تجريها الشركة عن الزبائن الذين خسرتهم، على تحديد الخدمات التي يؤدي تحسينها إلى المحافظة على الزبائن، فقد أنفق أحد البنوك مثلاً، مبالغ كبيرة من الأموال على رفع مستوى دقة بيانات الحسابات الشهرية لزبائنه، ولكنه عندما بدأ القيام بإعداد دراسات عن الزبائن الذين خسروهم فوجئ بأن واحداً بالمائة منهم فقط، قد أوقف تعامله مع البنك بسبب دقة بيانات الحسابات الشهرية.

ختاماً، فإن هذه الدراسات تساعدك على تحديد نوع الزبائن الذين لا ترغب بالتعامل معهم، على سبيل المثال، وجدت شركة تأمين للضمان الصحي، أن بعض الشركات اشترت منها بوالص تأمين بناء على السعر فقط، وأنها قد تنتقل من شركة تأمين إلى أخرى كل عام أو عامين، فارتأت شركة التأمين تجنب مثل هذه الشركات، وأوعزت إلى وسطائها «Brokers» بعدم التعامل مع أية شركة بدلت شركة التأمين التي تتعامل معها مرتين أو أكثر خلال السنوات الخمس الماضية.

خلاصة الفصل التاسع

- إن التصدي بسرعة لحل مشاكل المستهلك ومعالجة شكاويه كفيل بتحويل هذا المستهلك زبون وفي ويجعله يثق بالشركة ويعتمد عليها.
- الخسائر الناجمة عن فقدان الشركة لبعض زبائنها تتمثل في حرمان الشركة من مئات المبيعات في المستقبل.
- الاستجابة السريعة لشكاوى الزبائن تلعب دوراً كبيراً في عدم فقدان هذا الزبون.
- الإصغاء لآراء الزبائن وتحليل شكاويهم يساعد الشركة في إبقائهم على ولائهم لها.

- الأفضل للشركة أن يصلها شكاوى من أن تجهل حقيقة ما يجري، ذلك أن الشكاوى يمكن معالجتها، في حين لا يمكن معالجة مشكلة لا تعلم أصلاً بوجودها.
- إصغ لما يقوله الزبون إصغاء تاماً قبل أن تتحرك. هذا هو مفتاح الحل إذا أردت أن ترضي زبوناً ساخطاً وتحافظ على ولائه.
- الموظفون في الخطوط الأمامية أي الذين يحتكون بصورة مباشرة مع الزبائن يشكلون حجر الزاوية في تنمية وفاء الزبون.
- الاستجابة السريعة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم تتطلب منح الموظفين حرية التصرف.

10

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة

عندما اشترى دوغ بورغوم شركة Great Plains Software ، كان وقتها يبلغ من العمر 27 عاماً، ولم يكن يملك من الخبرة سوى ما تعلمه حين كان صبيّاً يافعاً يعمل في الصيف في صوامع للحبوب يملكها أبناء عمومته. يقول بورغوم: «كان زبائننا من ملاك الأراضي وهذا المتوارثة أباً عن جد، وكان أبناء عمومتي يتعاملون مع أحفاد أولئك الزبائن الذين كان جدي يتعامل معهم. كانت هذه تجربتي الوحيدة في مجال العمل التجاري إن صح التعبير. في عمل كهذا، تجد نفسك تتعامل مع نفس الزبون طيلة حياته، ولم يكن ثمة مجال لتحقيق الربح السريع، و قد كانت هذه التجربة أو المبدأ في التعامل مفيداً لي عندما اشترينا Great Plains Software ، إذ أتاحت لي تطبيق هذا المبدأ»⁽¹⁾.

تقدم شركة Great Plains Software أنظمة محاسبة تقوم على استخدام الكومبيوتر الشخصي PC-based accounting systems ، ويعزى نجاح هذه الشركة بوجه عام إلى إصرار بورغوم على إنشاء قاعدة من الزبائن الأوفياء (الدائمين) يكون لها مردود على المدى البعيد. يقول بورغوم: «كما هو

معروف، المحاسبة قضية أساسية ومثمرة في العمل التجاري وزبائننا يستخدمون برنامجنا لسنين وسنين، لذا يتعين علينا في جميع الأوقات أن نلبي احتياجاتهم في هذا الشأن.⁽²⁾

ولتلبية هذه الحاجات، عمدت الشركة في مطلع الثمانينات إلى بيع برامج محاسبية يحوي كل منها رمز خاص يعطل عمل البرنامج بعد تشغيل البرنامج خمسين مرة. وكان يتعين على الزبون الجديد أن يتصل بـ Great Plains Software للحصول على المفتاح الخاص به لإعادة تشغيل البرنامج والمفتاح هذا عبارة عن رقم يتألف من عشر خانات والذي يحدث أنه عندما يتصل الزبون الجديد للحصول على المفتاح الخاص به تقوم الشركة بإدخال اسمه في قائمة مستثمري البرنامج Users list بالإضافة إلى عنوانه وطبيعة عمله وحجم شركته، كما تشرح الشركة للزبائن الجدد أن الهدف من ذلك هو كي تتمكن الشركة من الاتصال بهم عندما تريد إعلامهم عن تعديلات في البرنامج أو عن صدور نسخ محدثة upgrades أو لاعتبارات أخرى تتعلق باستثمار البرنامج. ولا تزال الشركة حتى اليوم تتبع هذا النهج في تعاملها مع الزبائن واستطاعت بفضلها أن تمتلك قاعدة بيانات تستوعب كافة الأفراد الذي يستثمرون برامجها والذين وصل عددهم إلى عشرات الآلاف.

تقدم الشركة الدعم الفني الكامل لبرمجياتها وبالرد السريع على استفسارات الزبائن عن كيفية حل مشاكلاتهم. يقول بورغوم: «لنا سياسة نلتزم بها، وهي أن نجيب على اتصالات الزبائن في نفس اليوم الذي يتصلون فيه ونبذل أقصى جهودنا لحل كافة الإشكالات التي يصادفها الزبائن في يوم معين قبل الساعة مساءً، لأننا نعلم ضرورة أهمية الحلول السريعة بالنسبة للشركات أو الأفراد الذين يستخدمون البرامج المحاسبية».⁽³⁾

في مطلع عام 1987 أقدمت شركة Great Plains على اتخاذ خطوة جريئة، وذلك بأنها بدأت تكفل الاستجابة على استشارات الزبائن الفنية خلال

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة • 217

ساعة إلى ثلاث ساعات بحسب ما نصت عليه الكفالة. وإذا تعذر على الشركة الوفاء بهذا التعهد للزبون، تقوم الشركة بمنحه كوبون بقيمة 25 دولار يستطيع استخدامه عندما يبتاع أحد منتجات Great plains .

كما عمدت الشركة في فترة لاحقة لاستثمار نظام لتوزيع الاتصالات الهاتفية التي تردها من زبائنها بهدف تسريع عملية خدمة الزبائن. الجدير بالذكر أن هذا النظام التلفوني قد كلف الشركة ما يربو على مليون دولار، ولكنه كان استثماراً في محله إذ أن الشركة تتلقى يومياً 1100 اتصال هاتفي، وأكثر من نصف هذه الاتصالات يتعلق بالدعم الفني الذي تقدمه الشركة من خلال اختصاصيين معينين لهذا الغرض .

وتجدر الإشارة إلى أن الزبائن يقدرون هذه الخدمة إلى أبعد الحدود، ويقول بيل سورنسون أحد وكلاء شركة Great Plains : «إن أكثر من 30٪ ممن يرتادون محلي للمرة الأولى يأتون بناء على توصيات من زبائني الحاليين»⁽⁴⁾.

عندما تتفحص الشركات التي تسعى دوماً إلى بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء، نلاحظ عاملاً مشتركاً بين هذه الشركات وهو أن كلا منها قد أنشأ نظاماً لاستقطاب الزبائن والمحافظة على ولائهم .

سنستعرض في هذا الفصل الخطوات التي تمهد السبيل لإعداد برنامج عمل (نظام) دائم يستهدف بناء قاعدة من الزبائن المخلصين .

الإعداد لبناء قاعدتك من الزبائن الأوفياء — برنامج عمل

لا بد بادئ ذي بدء من تعريف بعض المتغيرات variables والمصطلحات التي من الصعب بدونها التحدث عن العوامل التي تولد الزبائن الأوفياء .

● القاعدة الحالية من الزبائن : Client Base : المقصود بهذه العبارة، كافة الزبائن والعملاء الحاليين، وهذا يشمل الزبائن الجدد أو بعبارة من الزبائن الحديثي العهد .

- نسبة الزبائن الجدد المتبقين new customer retention rate : المقصود بهذا التعبير، النسبة المئوية من الزبائن الحديثي العهد الذين يعودون بعد تجربتهم الأولى وخلال فترة زمنية معينة. وهذه الفترة الزمنية تحددها طبيعة العمل التجاري الذي تزاوله. لنفترض مثلاً أنك تدير صالون حلاقة للسيدات hair care saloon من المعروف أن السيدة الأميركية بوجه عام تذهب إلى الحلاق مرتين كل تسعين يوماً كحد أقصى.
 - نسبة العملاء المتبقين client retention rate : المقصود بهذه العبارة النسبة المئوية من كافة الزبائن الذين تكررت زيارتهم للمحل خلال فترة زمنية معينة.
 - نصيب (الشركة/البائع) من مشتريات الزبون shave of customer المقصود بهذا التعبير نسبة ما ينفقه الزبون على شراء سلع أو خدمات الشركة، محسوباً كنسبة مئوية من مجمل مشترياته من هذه السلع.
 - الوسطي الشهري لعدد الزبائن الجدد: المقصود بهذه العبارة المتوسط الشهري لعدد الزبائن الذين يشترون من شركتك للمرة الأولى. ويحسب هذا الرقم باعتبار الفترة الزمنية ستة أشهر.
 - تكرارية الشراء: Purchase frequency المقصود من هذه العبارة متوسط عدد المرات الذي يشتري منك زبون أو عميل ما سنوياً.
 - متوسط قيمة المشتريات Average Purchase : المقصود بهذه العبارة متوسط ما يدفعه الزبون لدى كل عملية شراء لسلعة أو خدمة.
 - معدل الاستنزاف Attrition rate المقصود بهذه العبارة نسبة الزبائن الذين تفقدتهم الشركة المؤسسة سنوياً لأسباب عدة منها: انقطاع الزبون عن الشراء إما لاستيائه من الخدمة أو لتغير محل إقامته أو لأسباب أخرى لاتهمنا.
- لتكن خطواتك الأولى حساب هذه المتغيرات كي تستخدمها في تحديد أهدافك بشكل مدروس وأيضاً كمؤشرات على مدى نجاح برنامجك.

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة • 219

سنعرض فيما يلي الخطوات العملية التي ينبغي اتباعها لتنفيذ البرنامج:

- 1 . قم بقياس المتغيرات المذكورة أعلاه بالشكل الذي يتلاءم مع طبيعة عملك .
- 2 . نظم اجتماعات وحلقات توعية لكافة موظفيك، للتشديد على معنى وأهمية الزبائن الأوفياء بالنسبة للشركة، وهناك وسائل أخرى لاسيما إذا كان عدد موظفي الشركة كبير نسبياً. ويمكنك في هذه الحالة أن تعتمد على أدوات أخرى مثل النشرات الخاصة بأنشطة الشركة Corporate newsletters، أو بعرض أشرطة فيديو، قم بتقييم شهري لأداء الشركة بالاشتراك مع أولئك الموظفين الذين يحتكون يومياً بالزبائن .
- 3 . لا تبخل بالمكافآت أو الزيادات في الرواتب على أن تكون مرتبطة بأداء الموظف وتبررها المؤشرات التي أشرنا إليها آنفاً. سارع لمعالجة الوضع إذ دلت هذه المؤشرات على تراجع الشركة. استغن عن أولئك الموظفين غير القادرين على المساهمة في تحقيق أهداف الشركة .
- 4 . راقب المتغيرات التي ذكرناها في نهاية كل شهر، وقد يكون من المفيد عرضها على الموظفين لاستنهاض هممهم .
- 5 . ادع موظفيك للمشاركة في تطوير برنامج العمل الذي اعتمده إذ أن توصيات الموظفين وأفكارهم وطروحاتهم يمكن أن تلعب دوراً هاماً في نجاح البرنامج. ولا يخفى على أحد أن الموظفين سيبدون حماساً أكبر في دعم برنامج ساهموا بأنفسهم في وضعه .
- 6 . استخدم مختلف الأدوات التسويقية التي تستهدف شرائح معينة من الزبائن. فالزبائن الجدد مثلاً يجب استمالتهم بوسائل ترويجية معينة معدة خصيصاً لهم لتحفيزهم على العودة ثانية .
- 7 . حدد أكبر خمس معوقات تزعج الزبائن. من هذه المعوقات مثلاً أن يكون

مقسمك الهاتفي مشغول باستمرار أو أن تبديل سلعة أو استرداد ثمنها يتطلب إجراءات روتينية معقدة..الخ. بادر فوراً إلى إزالة مثل هذه العقبات .

8 . طور برنامج العمل الذي اعتمده بحيث يتلاءم مع الظروف المستجدة وما تمليه التجربة والممارسة .

الاستعداد لتفعيل وسائل التسويق والبيع والعناية بالزبائن

قال هاري ترومان (رئيس الولايات المتحدة الأسبق) في إحدى المناسبات: «إن الأشياء التي لاتعرفها ليست سوى التاريخ الذي لم تقرأه». وهذا القول ينطبق أيضاً على الشركة التي تبحث عن وسائل لزيادة مبيعاتها وعدد زبائنها. ما هي الوسائل التي استعملتها في السابق، وثبت لك نجاعتها، أو ماهي الظروف التي أدت إلى زيادة حجم عملك؟ أو ماذا كانت على ضوء تجربتك أيسر السبل لاختراق السوق». قد تجد الأجوبة عن هذه الأسئلة في سجلاتك ودفاترك القديمة .

من المفيد الرجوع إلى المثال الذي أوردناه في الفصل السابع حول جوان سيلفر وشركتها Reeves Audio Visual Systems حيث استطاعت بالرجوع إلى فواتير وطلبات شراء سابقة وتحليلها، أن تضع استراتيجية جديدة لتوسيع قاعدة زبائنها.

من المهم أن تكون مطلعاً على تاريخ مبيعات Sales history والاستفادة منه في صياغة خططك الترويجية. راقب أنشطة الشركات الأخرى ومن جملتها منافسيك واستخلص ما يمكن استخلاصه من العبر .

منذ عدة سنوات حدث ركود في سوق السيارات. ومع ارتفاع أسعار السيارات الجديدة، شعر وكلاء بيع السيارات في New England (ولاية نيويورك) بأن مصدر رزقهم بات مهدداً. إذ بعد أن كان الناس يبدلون سياراتهم

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة • 221

بسيارات جديدة كل ثمانية عشر شهراً أصبحوا الآن يبدلونها كل خمسين شهراً، وفجأة أخذ الطلب يزيد على خدمات صيانة السيارات، بحيث أصبحت مصدر الأرباح الأساسي للوكلاء.

تنبه الوكلاء في New England لهذا الأمر بعد أن اكتشفوا أن بعض الوكلاء خارج منطقتهم يقومون ببرامج صيانة مخططة أو Planned Maintenance وهي فكرة طرحها جون فيشر أحد وكلاء كرايسلر السابقين. وهذا البرنامج عبارة عن كتيب من الكوبونات يمنح لكل زبون. يستخدم الزبون الكوبون الواحد لإجراء صيانة وقائية Preventive Maintenance في موعد يحدد مسبقاً.

وقد صمم هذا الكتيب بحيث يحض مشتري السيارات الجدد على إحضار سياراتهم كي يتم فحصها بشكل دوري. القضية المهمة هو أن هذه الزيارات المنتظمة للزبون تساهم في بناء علاقة طويلة الأمد بين الوكالة والزبون فضلاً عن الأرباح التي يجنيها قسم الصيانة العائد للوكالة.

خلاصة القول أن أولئك في New England استفادوا من تجارب منافسيهم وأقرانهم وغيروا النهج الذي اعتادوا عليه بحيث بات يتلاءم مع ظروف السوق ومتطلباته المتغيرة.

نتطرق الآن إلى مسألة الموزعين والتوزيع بشكل عام. إن العناية بشبكة التوزيع distribution chain من الأمور التي يجب أن لا تهملها. لناخذ مثلاً شركة Du Pont التي تنتج أصنافاً متعددة من سجاد الموكيت. لقد استطاعت هذه الشركة أن تنتج صنفاً جديداً من سجاد الموكيت المقاوم للبقع أطلقت عليه اسم Stain Master وقد لاقى هذا المنتج نجاحاً لامثيل له لم يلقه أي من المنتجات الجديدة التي أطلقتها الشركة عبر تاريخها الطويل. والسبب في ذلك يعود إلى أن الشركة استعانت إلى أبعد حد بإرشادات ومشورة تجار التجزئة

ومدراء المعامل. وتجدر الإشارة إلى أن الشركة عينت لجنة من ستة أفراد قبل إطلاق منتجها الجديد، لدراسة تسويق المنتج. وقد قضت هذه اللجنة ثلاث سنوات في التنسيق مع تجار التجزئة ومدراء المعامل وفي التباحث معهم حول مسألة إقرار السعر الذي سيبيع به Stain Master وكيفية الإعلان عن فوائده للمستهلك.

كانت حصيلة ذلك أن رصدت الشركة ميزانية كبيرة للدعاية للمنتج الجديد، مما أدى في النهاية إلى مبيعات تجاوزت قيمتها ألفي مليون دولار، ويقول توم ماك أندروز أحد مدراء الشركة معقياً على ذلك: «كان العامل الحاسم في الموضوع هو أننا ركزنا على شبكة التوزيع بالدرجة الأولى من هنا استطعنا تلبية رغبات الزبائن».⁽⁵⁾

عندما تضع برنامج عمل لكسب المزيد من الزبائن، حدد قناة التوزيع التي ستوصل منتجك أو خدمتك إلى السوق، والعناصر التي تكوّن هذه القناة، واعتبر كلاً من هذه العناصر بمثابة «زبون».

لنأخذ مثلاً قناة التوزيع لمستحضر تجميل، تتكون قناة التوزيع في هذه الحالة من العناصر التالية: الموزعين distributors وبيائعي التجزئة retailers وأخيراً المستهلك النهائي end user.

وقد تتساءل إذا كنت صاحب مصنع عن جدوى الاهتمام بقنوات التوزيع، إذ أن كل ما يفيدك هو أن تبيع منتجاتك للموزع الذي تقع على عاتقه مهمة تسويق المنتج. والجواب عن ذلك هو أنك تضيع على نفسك فرصة إضفاء قيمة إضافية على منتجاتك وتوثيق علاقتك بالموزع أو بائع التجزئة الذين يشكلون الجسر الذي يربطك بالزبون.

لنأخذ على سبيل المثال شركة Holly Farms، وهو اسم لشركة تمتلك عدة مداجن. وجدت هذه الشركة بأن «الدجاج المطبوخ» الذي تبيعه يلاقي رواجاً كبيراً لدى المستهلكين الذين يريدون وجبة سريعة. إلا أن البقاليات لم

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة • 223

تبدد رغبة كبيرة في بيعه. لماذا؟ لأن فترة صلاحية المنتج كانت قصيرة. ولمعالجة هذا الوضع قامت Holly Forms بتحسين عملية توضيب وتغليف الدجاج بحيث اجتمعت مدة الصلاحية أطول مما كانت عليه. وكانت النتيجة أن المبيعات تضاعفت. من الحكمة إذن أن ترضي جميع زبائنك سواء كانوا المستهلكون النهائيين للمنتج أو الخدمة أو الجهات التي توصل المنتج للمستهلك.

تطوير برنامج عمل لكسب الزبائن الأوفياء

بعد تحديد العناصر أو الأطراف التي يتم التوزيع عن طريقها، إبدأ بصياغة خطة مبنية على معالجة كل مرحلة من مراحل تنمية أو تنشئة الزبون الوفي وهي سبع مراحل سبق وأشرنا إليها في الفصل الثالث. من المفيد في هذا الشأن أن تضع جدولاً بقنوات التوزيع والمراحل الممكنة.

الشكل 1 - 10

جدول افتراضي يمكن أن تستخدمه شركة Holly Farms لتصنيف زبائنها حسب المرحلة أو المرتبة التي بلغوها.

مستهلك محتمل/ زبون محتمل	زبون جديد	زبون متكرر	عميل	زبون داعية	زبون منقطع - أوقف تعامله
الوسيط					
بقالية/ بائع المسواد الغذائية					
المستهلك النهائي					

لنفترض أن قناة توزيع شركة Holly Farms تتكون من (1) الوسيط الذي سيتعامل بالمواد الغذائية Food broker و(2) البقالية و(3) المستهلك النهائي، ويمكن اعتبار كل من هؤلاء زبون بحد ذاته يجب استمالاته كما ذكرنا في الفقرة السابقة. في هذه الحالة يمكن استخدام الجدول المبين في الشكل 1 - 10 كنموذج للجدول الذي ذكرناه.

قد تحتاج الشركة في بعض الأحيان إلى برنامج قوي يستهدف كل جانب من جوانب التوزيع. ولاتنس أن ما تنفقه المؤسسة التجارية العادية في أميركا، على اقتناص الزبائن يساوي ستة أضعاف ما تنفقه من أجل المحافظة عليهم، بالرغم من أن الزبون الدائم (الوفى) يعادل وسطياً عشرة زبائن عابرين ونقصد بالزبون العابر الزبون الذي يشتري مرة واحدة one time purchase.

نعرض فيما يلي الاستراتيجية التي ينبغي اتباعها لبناء قاعدة من الزبائن الأوفياء. ثمة مقولة لبينجامين فرانكين مفادها أن سعادة الإنسان ليست وليدة الصدف السعيدة التي قلما تحصل بقدر ماهي النجاحات الصغيرة التي يحققها يومياً. والفلسفة التي تكمن وراء هذا القول مشابهة لتلك التي ينبغي للشركة أن تتبناها. إذ ليس من الحكمة الاعتماد على الظواهر النادرة في عالم التجارة، إنما يجب أن يكون هنالك خطة متكاملة لكسب الزبائن الدائمين. كما يجب أن تظال هذه الخطة جميع العاملين في الشركة ولاسيما أولئك الباعة الذين يحتكون مباشرة بالزبائن.

في خطاب حول «خدمة الزبائن» ألقاه ستانلي ماركوس بعد تقاعده من رئاسة شركة Stanley Marcus على مجموعة من العاملين في مؤسسة شهيرة لبيع المجوهرات، ذكر الحادثة التالية التي جرت معه: «كنت أتجول مع صديق لي وزوجته في شارع Fifth Avenue في نيويورك.⁽⁶⁾ كان الزوجان يبحثان عن حلي بقصد الشراء، وفي واجهة إحدى المحلات عثرت زوجة صديقي على طلبها

الذي كان عبارة عن قرط ماسي، فأجاب بأنه لا يبيع سوى الأقراط الذهبية ثم أشار إلى زاوية في المحل قائلاً: «إن أردتم أقراط ماسية فعودوا إلى هناك». وفعلاً عدنا إلى المكان الذي أشار إليه وطلب صديقي من البائع الذي كان هناك أن يريه القرط الماسي المعروف في الواجهة، فأجاب البائع بقوله أنا أبيع أساور ماسية فقط، ثم أوماً إلى المكان الذي كان يجب أن نذهب إليه.

وتابع ماركوس حديثه قائلاً: «عندما غادر الزوجان المحل بعد أن قيل له بأن الحارس المناط به فتح وأقفال نافذة العرض (الواجهة) غير موجود بسبب فترة الغداء ولكنه سيعود بعد ساعة.

وخلاصة القول أن الزبون بعد أن غادر المحل، اشترى قرطاً ماسياً من محل مجاور بقيمة 92000 دولار وبعد فترة اشترى عقداً ماسياً بقيمة 675000 دولار.

وعندما انتهيت من رواية القصة سألت أحد الحاضرين: «هل يمكن أن نخبرنا عن اسم المحل الذي وقعت فيه الحادثة التي ذكرتها؟». عندئذ أجبت: «لقد حدثت في محلكم بالذات». بالطبع كان لذلك وقع سيئ على الحضور.⁽⁷⁾ نهض على إثر ذلك أحد موظفي المحل وأخذ يحاول تبرير ما حصل قائلاً أن المحل لا يسمح لرجال مبيعاته بالتنقل من قسم إلى آخر داخل المحل. عندئذ أجاب ماركوس: «أنت تفكر بعقلية تاجر وليس بعقلية زبون. إن الزبون غير معني إطلاقاً بنظام الأمان الذي يتبعه محلكم. يريد الزبون أن تلبى حاجاته. لقد خسرتم زبوناً كان على استعداد لأن ينفق ستمائة ألف دولار لأن أمن المحل يقضي بأن تقفل نوافذ العرض ويسلم المفتاح لشخص واحداً».⁽⁸⁾

نخلص إلى القول بأن من بديهيات استراتيجيات تنمية الزبائن هو التفكير بعقلية الزبون وليس بعقلية التاجر. يلخص الجدول 2 - 10 نقاط التركيز و الخطوات الأساسية التي ينبغي اتباعها في تكوين الزبون الوفي وقد عرضنا في

الفصول السابقة للمراحل التي يتم عبرها تكون الزبون بدءاً بالمستهلك المحتمل وانتهاءً بالزبون الداعية. راجع أيضاً الشكل 10 - 2 الذي يصور باختصار المراحل و المتغيرات التي تتحكم في تنشئة وتطوير الزبون الوفي .

إن هذه الخطوات التي أشرنا إليها ليست سوى إرشادات عامة. يبقى عليك مهمة اختيار الوسائل التسويقية التي تتناسب مع طبيعة منتجاتك أو خدماتك .

تطبيقات إضافية لنظام أو آلية توليد الأرباح

إن وضع الأسس اللازمة لخلق نظام عمل لتحويل الزبائن الجدد إلى زبائن أوفياء (دائمين) يستلزم تضافر جهود كافة أقسام الشركة، وهذا يشمل قسم المحاسبة، الإنتاج، الشحن والتسليم، المبيعات و التسويق. ويتعين على كافة العاملين في هذه الأقسام أن يعوا ضرورة إسهامهم المباشر أو غير المباشر في تمكين الشركة من اجتذاب الزبائن و المحافظة عليهم .

إن آلية توليد الأرباح و«مراحل تكوين الزبون الوفي» التي عرضناها آنفاً يمكن استعمالها كوسيلة إيضاح تفيد في توعية الموظفين إلى الدور الذي يلعبونه في تكوين الزبون الوفي. على سبيل المثال يمكن استخدام مفردات آلية توليد الأرباح في ..

- وضع كتيب أو دليل خاص بالموظفين لإرشادهم إلى سبل العناية بالزبائن .
- تبيان دور الموظف والقسم الذي يعمل فيه، في «تنمية» الزبون الوفي .
- الاجتماعات الدورية التي تهدف إلى تنشيط مبيعات الشركة وزيادة رصيدها من الزبائن .
- اكتشاف مواطن الضعف ومراحل تطوير الزبون التي لا تلقى العناية اللازمة .

جدول 2 - 10

استراتيجيات لبناء قاعدة من الزبائن الأوفياء تبعاً لـ «مرحلة الزبون».

المستهلك المحتمل / الزبون المحتمل

نقطة التركيز: إزالة مخاوف المستهلك / الزبون المتردد.

الإجراءات:

1. لفت النظر إلى زيادة الشركة في المجال الذي تعمل فيه.

2. تقصي الأسباب التي تجعل الزبون يتردد.

3. ركز في دعاياتك على الأمور التالية:

- تفهم احتياجات المستهلك.
- شهادات الزبائن success stories.
- قدم استشارات مجانية.
- كفالات / ضمانات المنتج أو الخدمة.

الزبون الجديد

نقطة التركيز: على تحقيق توقعات الزبون.

الإجراءات:

1. تعامل مع الزبون وقدم التسهيلات التي تفوق توقعاته.
2. ليكن لديك تصور واضح عن السبل الكفيلة بإغراء الزبون بالعودة.
3. احرص على توجيه كلمة شكر لكل زبون تتعامل معه.
4. ادع الزبون بلباقة لتكرار زيارته.

الزبون المتكرر

نقطة التركيز: تزويد الزبون بقيمة إضافية مع كل سلعة يشتريها.

الإجراءات:

1. تحرى عن احتياجات الزبون وقم بتلبية هذه الاحتياجات.
2. اعمل على كسب ثقة الزبون من خلال بيع تلك السلع والخدمات التي لها صفة الاستمرارية.
3. راقب مبيعات الأطراف المنافسة وميزاتها إذا كانت لها ميزات.
4. استطلع آراء زبائنك وما أخذهم / شكواويهم بشكل منتظم.

العميل client .

نقطة التركيز: على تلبية الاحتياجات الخاصة لكل عميل .

الإجراءات:

- 1 . العناية الخاصة لكل زبون حسب حاجاته ومجال عمله .
- 2 . لا تفترض بأن الزبون سيبقى يتعامل معك دائماً وأبداً دون أن تبذل جهداً متواصلاً لاستبقائه .
- 3 . بين للزبون أن في تعامله معك فائدة له .
- 4 . لا تهمل استطلاع رأي الزبون بشكل مستمر .

الزبون الداعية Advocate .

نقطة التركيز: على جعل العملاء يساهمون بتسويق منتجاتك أو خدماتك .

الإجراءات:

- 1 . شجع الدعاية عبر الزبائن بواسطة «شهادات الزبائن» وكافئ العميل الذي يأتيك بزبون .
- 2 . كن دوماً على اتصال بشبكتك من العملاء وبأولئك الأفراد الذين يؤثرون على المستهلك بحكم عملهم أو مركزهم .

الزبون أو العميل الذي جمد تعامله Inactive customer or client .

نقطة التركيز: على تطوير خطة لاستعادة هؤلاء الزبائن .

الإجراءات:

- 1 . عالج الموضوع بأسرع وقت قدر الإمكان، وقبل أن يستفحل الأمر أو عزز إلى الزبون بأنكم تفقدونه .
- 2 . اتصل بالزبون هاتفياً أو شخصياً وقدم اقتراحات تغريه بالعودة إلى التعامل معكم .
- 3 . إذا ثبت بأنه نقل تعامله إلى جهة أخرى، اطرح عليه السؤال التالي :
«ماذا بوسعنا أن نعمل لتستعيد ثقتك؟» ثم إصغ إلى رده ، وعده بتلبية طلباته .
- 4 . كن متأنياً وتحلى بالصبر إزاء الزبائن المنقطعين ، ابق على اتصال معهم .

شكل 10 - 2

مراحل التطور التي تؤدي إلى الزبون الوفي

داعية	عميل	زبون متكرر	زبون جديد	زبون محتمل	تصنيف الزبون المردود/ ربحية
معدوم أو لا يذكر					هدف التسويق
أكبر					استراتيجية البيع/ التسويق
أقصى ما يمكن					تكلفة تسويق/ مبيعات
الإستفادة من العلاقة	توسيع العلاقة	تنمية العلاقة	إبرام الصفقة	اجتذاب الزبون	مدى معرفة ما يفضله المشتري
تقديم تلك الخدمات التي تجعل العميل يروج لمبيعاتك	تقديم خدمات إضافية تتجاوز القيمة المادية للمنتج	تقديم قيمة إضافية من خلال توفير خدمة ودعم	الالتزام بالوعود والتعهدات	الترويج لفوائد وميزات المنتج	
أقل					
أكبر					
معرفة جيدة					
أكثر معرفة					
معرفة سطحية					

دور الموظفين وسلوكهم

رأينا أنه لا بد من اعتماد برنامج عمل دائم لبناء قاعدة من الزبائن الأوفياء. لكن ذلك لا يتأتى إلا باتخاذ الإجراءات وتأمين الأدوات اللازمة التي تدعم عمل الموظفين وتوفر لهم القدرة على تأدية مهامهم على أحسن وجه. هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فثمة إجراءات تتعلق بتصرف الموظفين في تعاملهم مع الزبائن. يقول: «توماسو زانزوتو» رئيس أميريكان اكسبرس

American Express travel : «إذا أردت أن تنعم برضا الزبائن فعليك أن تحسن سلوك الموظفين اتجاه الزبائن. إن تدريب الموظف على كيفية صياغة رسالة لزبائننا الأعضاء أمر سهل ولكنه لا يكفي».

إن سلوك الموظف في تعامله مع الزبون من العوامل التي يجب التنبيه إليها. خذ مثلاً تجربة «روث شيرير» التي روتها في صحيفة New York Times ، تقول روث : «ذهبت يوماً لإيداع مبلغ من المال في أحد فروع بنك من أشهر البنوك في أميركا. يا لسعادتي! لم يكن هنالك أحد يقف أمام الكوة توجهت مباشرة نحو الموظفة القابعة وراء نافذة الكوة دون الولوج عبر الممرات المعدة لاصطفاف الزبائن. وهنا حدثت الموظفة في عيني ثم قالت : «رجاءً قفي في الصف»، وكررت قولها هذا. أما أنا فتمالكيني الدهشة وقلت لها : «وأين هذا الصف الذي تتحدثين عنه، لا يوجد أحد سواي»، عندئذ أجابتنني بالحرف الواحد : «يجب أن تقفي في الصف وإلا فلن أستطع خدمتك»، ثم تنهدت بشكل يوحي أن صبرها قد بدأ ينفذ.

وأخيراً انصعت لأمرها ومشيت عبر الممرات المؤدية إلى نافذتها وهكذا أصبحت في مقدمة طابور من الزبائن لا وجود لهم. لم تستغرق «المعاملة سوى ثوان معدودة».

إليك أيضاً الحادثة التالية التي رواها الكاتب والمستشار التجاري «مري رافيل» عن سوبر ماركت بجوار منزله. ارتأت إدارة هذا السوبر ماركت أن تنشر سلسلة من الإعلانات تقول : «إذا نسي المسؤول عن الصندوق Cashier أن يقول : «شكراً، طاب يومك، فسنعطيك دولار».

وشاءت الصدف أن يزور «مري» وزوجته ذلك السوبرماركت حيث أخذتا بعض الحاجيات وتوجهتا نحو الصندوق لدفع الثمن. وقد تم ذلك. غير أن المسؤولة عن الصندوق قبضت الثمن دون أن تنطق بالعبارة المنصوص عليها في

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة • 231

الإعلان. وهنا فاجأها «مري» قائلاً: «أنت مديونة لها بدولار». «ولماذا؟» أجابت المسؤولة بدهشة.

عندئذٍ لفت «مري» نظرها إلى شروط الإعلان، فابتسمت وقالت: «لست ملزمة بأن أعطيك دولار. كانت هذه الحملة الإعلامية الشهر الفائت وانتهى مفعولها الآن».

وحول هذا الموضوع أبدت روزابيث كنتور، محررة مجلة Harvard Business Review الملاحظة التالية: «نجد عموماً أن الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة يلعبون دوراً حاسماً في فشل استراتيجية الشركة أو نجاحها».⁽⁹⁾

يجب أن ندرك أن حوالي 90٪ من احتكاك الزبائن بالشركة يتم عبر موظفي الشركة لا سيما أولئك الموظفين الذين يواجهون الزبائن يومياً. لهذا السبب يجب أن تكون أهداف الشركة ومقاصدها واضحة في اذهان الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن وجهاً لوجه. ونجاح أو فشل أي برنامج تسويقي يرتبط بشكل مباشر بمهارة هؤلاء الموظفين في تطبيق تلك البرامج.

شغلت في بداية عهدي بالعمل التسويقي^(*) منصب مدير تسويق لسلسلة من الفنادق الصغيرة. واذكر أنني وزملائي بذلنا الكثير من الجهد في معرفة الزبائن الذين يسافرون مراراً بحكم عملهم، ثم قمنا بإرسال كوبونات إليهم عبر البريد، تخولهم قضاء ليلة مجاناً في أي من فنادقنا. كان الهدف من ذلك اجتذاب زبائن جدد، وخاصة أن أحد فنادقنا كان يعاني من قلة الزبائن نظراً لموقعه.

وحدث أن تلقيت يوماً اتصالاً هاتفياً من المسؤول عن المبيعات في

(*) الكلام هنا للكاتب - المترجم.

الفندق المذكور وأطلعني على أن أحد الأشخاص أراد استخدام «الكوبون» الذي بحوزته لقضاء ليلة في الفندق، لكن الفندق رفضه إذ أن صلاحية الكوبون كانت قد انتهت قبل يوم واحد. هذا مع العلم بأنه كان يوجد عدة غرف خالية. وبالطبع غادر هذا الشخص الفندق وهو يشعر بالغضب والخيبة.

لقد علمتني هذه الحادثة درساً: إذ بالرغم من أنني قد وضحت للموظفين كيفية التعامل مع الزبائن إلا أنني لم أبين لهم بالقدر الكافي أن الغاية من البرنامج هي كسب ولاء الزبائن وهذا يتطلب التحلي بالمرونة في التعامل مع الزبون وهذه المرونة ليست سوى أحد جوانب الرؤية التي يجب أن يمتلكها جميع العاملين في الشركة أو المؤسسة.

لا أحد يقدر أهمية تعميم هذه الرؤية أكثر من «هيرب كيليهير» رئيس مجلس إدارة شركة الطيران Southwest Airlines التي تقدم الكثير من البرامج التشجيعية لخدمة زبائنها وتتمتع بسمعة جيدة في مجال عملها لا سيما من حيث دقة مواعيد الإقلاع والوصول. ولتخفيف نفقاتها تتبع Southwest عدة إجراءات، منها الحجز المباشر وعدم وجود مقاعد درجة أولى. كما أن الشركة لا تقدم وجبات خلال رحلاتها، إذ أن معظم الرحلات لا تستغرق أكثر من خمس وخمسين دقيقة، وتقدم بدلاً عن ذلك الفستق والمرطبات.

ويقول رتشارد سبيرس أحد الزبائن الدائمين للشركة: «لا أنكر الازدحام الدائم الذي يحصل عند صعودنا الطائرة، ولا أنكر أيضاً أن الضيافة محدودة، ولكن بالمقابل تبذل الشركة قصارى جهدها في المحافظة على دقة مواعيد الإقلاع والوصول وهذا أمر في غاية الأهمية».⁽¹⁰⁾ والواقع أن العديد من الناس يشاركون في هذا الرأي، والأرباح التي حققتها الشركة تدل على ذلك.

كما أن موظفي الشركة يعون تماماً مقولة «كيليهير»: «إن الطائرات يجب أن تُشغل باستمرار لا أن تبقى جاثمة على أرض المطار».

خذ مثلاً والي ميلز قائد طاقم إحدى طائرات Southwest الذي يتولى الرحلة رقم 944 من مدينة سان دييغو الى مدينة فينيكس ومن ثم إلى إلباسو في تكساس. يتعين على ميلز وأفراد الطاقم الستة أن يجهزوا الطائرة للإقلاع من جديد بعد ربع ساعة من وصولها إلى فينيكس. ويقول ميلز معلقاً على ذلك: «إنني اعتبر ذلك بمثابة سباق بيني وبين المسؤولين عن بوابات المسافرين»⁽¹¹⁾.

من المعروف أن عدد من شركات الطيران الكبرى قد تكبدت في السنوات الأخيرة خسائر لم تكن في الحسبان. حتى أن البعض توقف عن العمل أو أعلن إفلاسه. لكن Southwest حافظت على زبائنها وأرباحها خلال تلك الفترة العصيبة. وأحد أسباب ذلك بل من أبرزها، هو تفاني موظفي الشركة في عملهم.

وهذا التفاني له ما يبرره. إذ يمتلك العاملون في الشركة 12 بالمئة من أسهم الشركة وبطبيعة الحال يشاركون في الأرباح، الأمر الذي يتيح للشركة مزاحمة الشركات المماثلة وزيادة إنتاجيتها Productivity.

على سبيل المثال يبلغ الدخل الوسطي السنوي لطيار شركة طيران American Airlines حوالي 104600 دولار، علماً بأن الطيار الواحد يقضي في الجو ما يقارب 48 ساعة طيران في الشهر فضلاً عن أن التكاليف الإدارية لشركة Southwest أقل بنسبة 20 بالمئة من تكاليف شركة American Airlines وبنسبة 37 بالمئة من تكاليف شركة USAir⁽¹²⁾.

أما فيما يتعلق بموظفي الشركة، فهم سعداء في عملهم ومرتاحون إلى أبعد الحدود. ويُروى أن «كيليه» يعرف أسماء جميع العاملين في شركته، ويشارك موظفيه أحياناً في أداء واجباتهم، ولا يترفع عندما يقتضي الأمر عن القيام بتلك الواجبات التي لا تعتبر من مهام رئيس مجلس إدارة الشركة.

من الواضح أن تصرفات الموظفين الذين يحتلون مناصب إدارية رفيعة تترك أثرها على جميع الأفراد العاملين.

الموظفون أولاً

في عام 1892 أسس «ماركوس روزينبلوث» مكتب سفريات Rosenbluth Travel معتمداً بشكل خاص على التسهيلات التي يقدمها لمساعدة الأوربيين الذين يودون الهجرة إلى أميركا. بعد أن يصل المهاجر إلى أميركا ويجد عملاً يأخذ بتسديد دفعات تتراوح من 5 سنت إلى 10 سنت إلى «روزينبلوث» إلى أن يصبح المبلغ المدفوع 50 دولار وهو المبلغ المطلوب لاستقدام أحد أفراد أسرته. وقد ازدهرت أعمال الشركة منذ ذلك الحين ويبلغ مجموع إيراداتها اليوم حوالي 1.3 بليون دولار وهي اليوم من أكبر شركات السفر والملاحة في العالم. يقول مدير الشركة الحالي «هال زوينبلوث» ابن حفيد مؤسس الشركة: «لاحظت في بداية عهدي بالعمل في الشركة تهافتاً على اقتناص الزبائن من قبل موظفينا ووكلائنا الأمر الذي أدى أحياناً إلى نشوء حزازات بين مكاتب الحجز ووكلاء المكاتب السياحية الأخرى و صار البعض يتودد إلى موظفة الاستقبال التي كانت توجه الزبون إلى هذا المكتب أو ذاك».⁽¹³⁾

في هذه الفترة اتسع نطاق عمل «روزينبلوث» ليشمل ما يمكن أن نسميه «سوق السفر التجاري»، أو Corporate travel market، وهو قطاع هام في أميركا يعتمد على الرحلات العديدة التي يقوم بها موظفو الشركات بحكم عملهم. في هذا القطاع بالذات نجد أن وكلاء السفريات Corporate travel agents يتعاونون فيما بينهم. من هنا اكتشف روزينبلوث أهمية العمل الجماعي المشترك.

استطاع روزينبلوث استغلال هذا القطاع بنجاح وتطلب نمو الشركة السريع في هذه الفترة جهوداً إضافية من قبل العاملين الذين اضطروا إلى العمل ساعات طويلة إلى درجة أن الكثير منهم كانوا يعملون لمدة عشر أو اثنتي عشر ساعة يومياً. ويقول «روزينبلوث» عن هذه الفترة: «تنبّهت لأول مرة بأنه لا يمكن للموظف أن يؤدي عمله على الوجه الأكمل إذ لم يكن سعيداً في عمله».⁽¹⁴⁾

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة • 235

لهذا وضعت الشركة نظام مكافآت متعدد الجوانب وقد نجم عن ذلك ارتفاع دخل وكلاء المبيعات الصافي بنسبة 32 بالمئة في حين انخفض مجموع الرواتب التي تدفع بنسبة 4 بالمئة.

ويختتم «روزينبلوث» حديثه بالقول: «تراعي إدارة الشركة الأولويات التالية: يأتي فريق العمل على رأس هذه الأولويات ثم الخدمة وأخيراً الأرباح. بعبارة أخرى نعني بالأفراد العاملين، الذين يعتنون بدورهم بخدمة الزبائن وتأتي أخيراً الأرباح كنتيجة طبيعية. قد يبدو ذلك تبسيطاً للأمور ولكنه يؤدي إلى نتيجة وقد ثبت لي ذلك»⁽¹⁵⁾.

المحافظة على ولاء الزبائن

دوام الحال من المحال، تتجلى حقيقة هذه المقولة في العالم الذي نعيش فيه وكذلك في الأساليب التي نعتمدها لاكتساب الزبائن الدائمين. سبق وذكرنا أن هذه الأساليب ينبغي أن تأخذ في الحسبان متغيرات السوق من حيث العرض والطلب. وقد رأينا أن سلعك وخدماتك يجب أن تكون مشفوعة بقيمة إضافية ملموسة لا تتوفر لدى الأطراف المنافسة.

في الثمانينات أطلقت شركة Stouffer صنفاً فريداً من وجبات الطعام الجاهزة للتسخين والتناول فوراً وتميزت هذه الوجبات بكونها قليلة الحريرات Low-Calorie وطيبة المذاق. لاقت هذه الوجبات إقبالاً شديداً فور نزولها السوق. بلغت حصة الشركة حوالي 18.6 بالمئة من سوق الوجبات الجاهزة وأصبح جم عملها ضعفي ما كان عليه في السابق. لكن هذا الوضع لم يبق على حاله، إذ أخذت الأرباح والعائدات تقل، وانخفضت المبيعات بنسبة 27 بالمئة. يعزي ادوارد ماررا معاون المدير الإداري سبب ذلك إلى الإهمال والالتكال على النجاح الذي حققته الشركة. لقد افترضت الشركة بأنها تستطيع دائماً أن تعول على ولاء زبائنها وثباتهم، لكنها أخطأت في حسابها. إذ أن الشركات الأخرى

لم تقف مكتوفة الأيدي بل طرحت في السوق وجبات مماثلة من حيث الجودة وبأسعار أدنى، ويقول «ماررا» معقّباً على ذلك: «من الواضح أن أسعارنا أصبحت أعلى مما يجب في نظر الزبون».⁽¹⁶⁾

قامت الشركة على أثر ذلك بالخطوات اللازمة لتخفيض أسعارها وتحسين إنتاجها في آن واحد. عندئذ بدأت الأرباح بالنمو مرة أخرى. ومنذ 1995 تمثل شركة Stouffer المركز الأول وتأتي في مقدمة الشركات من حيث حصتها في السوق.

أخيراً يقدم ستانلي غولت أفضل وصفة للحفاظ على قاعدة من الزبائن الدائمين، إذ يقول: «لا يوجد وسيلة سحرية تجعل الزبائن في متناول يدك. ولكن يوجد عناصر أساسية: الوقت والجهد والالتزام وأخيراً المتابعة».

لقد تعلم الآخرون الدرس نفسه، أمثال: دوغ بورغوم (شركة Great plains software)، جوان سيلفر ((Reeves Audio Visual Systems) ماك اندروز (شركة Dupont) وهال روز ينبلوث (شركة Rosenbluth travel) لقد اكتشف جميع الذين تقدم ذكرهم بأن السبيل لاكتساب الزبائن الأوفياء يكمن في بلورة نظام عمل يتجدد ويتطور باستمرار ويرمي إلى تنمية الزبون الوفي.

سارع منذ هذه اللحظة إلى إيجاد أو ابتكار وسائل جديدة ترمي إلى اجتذاب الزبائن ومن ثم المحافظة عليهم. وتستطيع دائماً إيجاد حلول جديدة مستعينة بمفهوم مراحل تكوين الزبون التي عرضناها غير ناسياً أن الوفاء لا يتحقق إلا بالعمل الدؤوب خطوة خطوة.

خلاصة الفصل العاشر

- المراقبة والمتابعة عاملان أساسيان لضمان نجاح أي برنامج عمل لكسب وفاء الزبائن.
- أي نظام أو برنامج عمل تعتمد الشركة لكسب وفاء الزبائن يجب أن يتضمن

الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة • 237

تعويضات مادية للموظفين على أن ترتبط هذه التعويضات أو المكافآت بالجهود التي يبذلونها في المحافظة على الزبائن .

- يمكن للمؤسسات التجارية أن تتعلم كيف تحافظ على ولاء زبائنها من تجاربها السابقة ومن الزبائن أنفسهم وحتى من المؤسسات المنافسة .
- من المهم أن يجري تطبيق برنامج عمل . بعد اعتماد برنامج عمل لبناء قاعدة من الزبائن الأوفياء من المهم تنفيذه على مراحل .
- قبل أن تشرع الشركة بإنشاء قاعدة من الزبائن الأوفياء يُفترض أن يكون لديها موظفين أوفياء ، مخلصين في عملهم ويقدرون أهمية الدور الذي يلعبوه في نجاح الشركة .
- الاستراتيجية الناجحة لبناء قاعدة من الزبائن الأوفياء هي الاستراتيجية التي تتحلى بالمرونة بمعنى أنه لا بد من تحديثها وتحسينها باستمرار وتعديلها إذا اقتضى الأمر كي تواكب الظروف والأهواء المتغيرة .

المراجع

الفصل الأول - ولاء الزبائن: السبيل إلى النجاح

- 1 . ديفيد ستوم وألان ثايري، مجلة، Training and Development Journal، أبريل 1991، 34.
- 2 . فريدريك. أف. رايشهد، مجلة 34، Harvard Business Review، March - April 1993.
- 3 . كريستوفر فاي، نشرة 1، Juran Institute، (Wilton, Conn.: n.d.).
- 4 . فاي، 4.
- 5 . روبرت. اي. بيترسن ويناام. آر. و ويلسون، مجلة، Journal of the Academy of Marketing Sciences، Winter 1992، 6.
- 6 . بيترسن وويلسون، 65 - 67.
- 7 . فاي، 5.
- 8 . فاي، 5.
- 9 . بول. بي. براون، مجلة، Inc. Magazine، July 1990، 99-100.
- 10 . براون، 99.
- 11 . فريدريك. أف. رايشهد ودبليو. إيرل ساسر، مجلة، Harvard Business review، September-October 1990، 110.
- 12 . كلاس فورنل، مجلة، Journal of Marketing، January 1992، 12.
- 13 . براون 99-100.
- 14 . رايشهد 65.
- 15 . رايشهد وساسر، 106.

الفصل الثاني - مفهوم الزبون الوفي: رؤية عن قرب

- 1 . كريستوفر باور، فاليسيا كونراد، أليس كونيوجيمس نزييس. مجلة، Business Week، November 11, 1991، 132.

- 2 . المصدر نفسه .
- 3 . بول. بي. براون، مجلة 99-100، Inc. Magazine, July 1990.
- 4 . آلان. أس. دك وكونال بايسن، مجلة أكاديمية علم التسويق، Journal of the Academy
of Marketing Sciences, Spring 1994, Vol. 22, Number 2, 99.
- 5 . جون كايس، مجلة 84-91، Inc. Magazine, June 1993.
- 6 . المصدر نفسه .

الفصل الثالث - تنشئة الزبون الوفي: المراحل السبع

- 1 . إريك لارسن، مجلة 80-88، Inc. Magazine, November 1989.
- 2 . ديفيد ستوم وآلان ثايري، مجلة 34-35، Training and Development Journal, April 1991.
- 3 . صحيفة Nassau and Suffolk Newsday newspaper، طبعة December 7, 1992.
- 4 . فريدريك رايشهد وإيرل ساسر، مجلة Harvard Business Review, September-October, 1990, 105.
- 5 . توم ريتشمن، مجلة 114-15، Inc. Magazine, August 1989.
- 6 . المصدر نفسه .
- 7 . بول براون، مجلة 114-15، Inc. Magazine, August 1989.
- 8 . ستان راب وتوماس كولنز، مجلة 213، MaxiMarketing (New York: McGraw-Hill).
- 9 . كيفن جاي. كلانسي وروبرت. أس. شلمان، The Marketing Revolution (New York: Harper Business), 136.

الفصل الرابع - تحويل المستهلك المحتمل إلى زبون محتمل

- 1 . جيروم مكارثي، مجلة 396، Basic, Marketing (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1975).
- 2 . توم هيومان، مقالة 154، (New York: Fawcett Columbine, 1989).
- 3 . وليام أوكونل ووليام كينان، مجلة 37، Sales and Marketing Management, January 1990.
- 4 . أودايان غوبتا، مجلة B2، Wall Street Journal, August, m 2, 1993.
- 5 . مقابلة مع ستيف تران مندوب مبيعات، Houston, Tex., June 27, 1990.
- 6 . المصدر نفسه .
- 7 . مايكل شراغ، مجلة B2، Wall Street Journal, March 16, 1992.
- 8 . فريدريك رايشهد، مجلة Harvard Business Review, March-April, 1993.

- 9 . بول براون، مجلة. 152. (New York: Harper & Row, 1988).
- 10 . المصدر نفسه.
- 11 . المصدر نفسه.
- 12 . بيتر باي، مجلة. B4. Wall Street Journal, April 8, 1993.
- 13 . كيفن هيليكير، مجلة. A8. Wall Street Journal, December 29, 1991.
- 14 . المصدر نفسه.
- 15 . بيتر لاوندي، مجلة. 81. Inc. Magazine, September 1993.
- 16 . لاوندي، 80.
- 17 . لاوندي، 82.
- 18 . ديفينيا أنفوسينو، مجلة. 36. Profiles Magazine, May 1993.
- 19 . لاوندي، 84.
- 20 . آلين. آر. مايرسون.
- 21 . مجلة «أوتو ويك» الأسبوعية.
- 22 . جيرري فريد، دورية. 1. Furniture Advantage, November 1988.
- 23 . مستقاة من ندوة واين مورغان لتدريب الوسطاء العقاريين. أوسن - تكساس، أيلول
سبتمبر 1995. مجلة

الفصل الخامس - تحويل الزبون المحتمل (المؤهل) إلى مشتري

- 1 . جون غراهام، دورية. 5. Competitive Advantage, August 1991.
- 2 . وليام أوكونيل ووليام كينان.
- 3 . جيفري لانت، منشورات. 172. JLA Publications, 1987.
- 4 . مجلة «سكسس»، مجلة. 35. Success Magazine, May 1990.
- 5 . توم بيترز، 1. (Chicago, Nightingale - Conant Corporation, 1987).
- 6 . بام كارول، مجلة «سكسس»، 43. Success Magazine, May 1990.
- 7 . ريك باريرا، تقارير، 43. Small Business reports, October 1990.
- 8 . النشرة الدورية، 3. Creative Selling Newsletter.
- 9 . فيرن نيوتن، 5. Boardroom Reports, May 1, 1992.
- 10 . المصدر نفسه.
- 11 . بولا. سي. كرينغل، مجلة. 14. Sales Training Magazine, May 1989.
- 12 . رالف. جي. نيكلز وتيونارد ستيفنيس، مقالة، (New York: McGraw-Hill, 1957).
- 13 . مجلة. 59. The Advertiser Magazine, Fall 1991.

- 14 . جان أوزر، دورية . Competitive Advantage, March 1992, 4.
 - 15 . برايان آزار، مجلة . Success Magazine, December 1989, 24.
 - 16 . المصدر نفسه .
 - 17 . دورية . Competitive Advantage, August 1992.
 - 18 . تشارلس بيرك، مجلة . Fortune Magazine, August 9, 1993.
 - 19 . غاي أندرسن، دورية . Selling Advantage Newsletter, 1993, 3.
 - 20 . النشرة الدورية، . Selling Advantage Newsletter, 1993, 2.
 - 21 . تيري لامرز، مجلة . Inc. Magazine, April 1992, 78.
 - 22 . المصدر نفسه .
- الفصل السادس - تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن متكررين**
- 1 . ريتشارد شاييرو، تقارير مجلس إدارة . Boardroom reports, September 15, 1992, 5.
 - 2 . مارك شاييرو، صحيفة . Austin American Statesman.
 - 3 . مايكل ميلر، مجلة، . Wall Street Journal, August 27, 1993, B1.
 - 4 . بنسن. بي. شاييرو، دورية . Competitive Advantage, 3.
 - 5 . المصدر نفسه .
 - 6 . توماس تيل، مجلة . Harvard Business Review, September-October 1991, 119.
 - 7 . تيل، 126.
 - 8 . تيل، 120.
 - 9 . جيمس. أي بركنز، مجلة، Harvard Business Review, November-December 1991, 156.
 - 10 . راسل بيلك، مجلة . Journal of Consumer Research, December 1975, 157.
 - 11 . جورج والتر، مقالة . Reach out to Accounts, May 1990, 24.
 - 12 . جون غودمن، تقارير مجلس إدارة . Boardroom Reports, April 15, 1992, 9.
 - 13 . صحيفة «وول ستريت»، مجلة، . Wall Street Journal, October 11, 1991, B2.
 - 14 . جينيفر بوتر - بروتسمان، مجلة . Forum, no. 14, Summer 1993, 10.
 - 15 . المصدر نفسه .
 - 16 . المصدر نفسه .
 - 17 . مري رافيل، . Raphel Marketing, 1989, 91.
 - 18 . مستقاة من رسالة إلى بيت أندرسن من شركة All county Plumbing and Heating Corporation, Brooklyn, New York.
 - 19 . صحيفة «وول ستريت»، . Wall Street Journal, June 21, 1993, B1.

- 20 . هوارد أبتن، مجلة، . Spirit Magazine, January 1992, 38.
- 21 . المصدر نفسه.
- 22 . المصدر نفسه.
- 23 . المصدر نفسه.
- 24 . مورت ماندل، تقارير مجلس إدارة، . Boardroom Reports, May1, 1993, 16.
- 25 . ريتشارد شاييرو، جامعة كارلسباد - السويد. من بحث قدمه المذكور في مؤتمر QUIS. Sweden, June 16, 1992, 12.
- 26 . أر. شاييرو 12.
- 27 . جاي فينيغان، مجلة، . Inc. Magazine, December 1993, 88.
- 28 . رون سموثرمون، كتاب، «Winning through Englightenment». (San Francisco: Context Publications, 1980), 137.

الفصل السابع - تحويل الزبائن المتكررين إلى زبائن أوفياء

- 1 . مايكل تريسي وفريد ويرسيما.
- 2 . بول. بي. براون، مجلة، . Inc. Magazine, August 1990, 113.
- 3 . Inc. Magazine, August 1990, 113.
- 4 . جوش هايت، مجلة، . Inc. Magazine, September 1989, 93.
- 5 . المصدر نفسه.
- 6 . سوزان جيبسون بريدا، دورية، . Travel Counselor, March 16, 1992, 44.
- 7 . المصدر نفسه
- 8 . المصدر نفسه
- 9 . لاري آرمسترونغ، مجلة أسبوعية، Business Week, Annual Quality Issue, 1991, 104.
- 10 . كلوديا دويتش، دورية، . Competitive Advantage, April 1991, 7.
- 11 . المصدر نفسه.
- 12 . المصدر نفسه.

الفصل الثامن - تحويل الزبائن الأوفياء إلى دعاة

- 1 . مايكل فيليس وسالي راسبري، مقالة، . (Berkeley, Calif.: Nolo Press, 1986), 1: 8.
- 2 . بوب فنستر، مجلة، . Harper's Magazine, June 1991, 34.
- 3 . المصدر نفسه.
- 4 . المصدر نفسه.

- 5 . فيليبس وراسبري ، Phillips and Rasberry, 1: 6-7.
- 6 . بول. واي. براون، مجلة ، Inc. Magazine, September 1990, 50.
- 7 . صحيفة نيويورك تايمز ، New York Times, May4, 1986. B1.
- 8 . المصدر نفسه .
- 9 . مجلة واشنطن بوست ، Washington Post, April 24, 1983, H1.
- 10 . المصدر 7. B1.
- 11 . المصدر 9 H1.
- 12 . بول. واي. براون، ص 50، مجلة ، Inc. Magazine, September 1990.
- 13 . براون 90.
- 14 . جون كايس، مجلة ، Inc. Magazine, April 1991, 90.
- 15 . المصدر نفسه .
- 16 . كايس، 92.
- 17 . تيري أغنس، مجلة ، Wall Street Journal, December 2, 1992, A1.
- 18 . المصدر نفسه .
- 19 . راي كونسيدايين ومري رافيل ، The Great Brain Robbery(Altadena:GBR),131-135.
- 20 . برادفورد ورنل، دورية ، Data Courier, December 17, 1990, sec. 1, 3.
- 21 . المصدر نفسه .
- 22 . جورج غريفين، مجلة شهرية ، Graphics Art Monthly October 1992, 102.
- 23 . المصدر نفسه .
- 24 . المصدر نفسه .

الفصل التاسع - ظاهرة الزبائن الذي يجفدون تعاملهم، وكيف نتجنبها.

- 1 . توم بيترز، كتاب ، Thriving on Chaos (New York: Harper & Row, 1987), 120.
- 2 . جيف بايلي، مجلة ، Wall Street Journal, March 17, 1993, B1.
- 3 . سوزان غريكو، مجلة ، Inc. Magazine, September 1993, 25.
- 4 . المصدر نفسه .
- 5 . ليندا غولدزيمر، مجلة ، America West Magazine, September 1989, 87.
- 6 . ادوارد ويليز، مجلة ، Inc. Magazine, May 1991, 80.
- 7 . ماك هنان وبيتر كارب ، (New York: Amacon, 1989), 157.
- 8 . جاكلين. أس. غولد، مجلة ، Financial World, September 28, 1993, 56.
- 9 . المصدر نفسه .
- 10 . سوزان غريكو، مجلة ، Inc. Magazine, November 1993, 123.

11 . مجلة ، Inc. Magazine, June 1993, 30.

12 . بول براون ، مجلة ، Inc. Magazine, January 1990, 109.

الفصل العاشر - الرؤية المتكاملة لكسب ولاء الزبائن وتعميمها على العاملين في الشركة

1 . جاي فينيغان ، مجلة ، Inc Magazine, September 1992, 122.

2 . المصدر نفسه .

3 . فينيغان 125.

4 . فينيغان 126.

5 . مجلة ، Fortune Magazine, March 13, 1989, 78.

6 . مارك سيل ، مجلة ، Inc. Magazine, December 1992, 175.

7 . المصدر نفسه .

8 . المصدر نفسه .

9 . روزابث موس كانتر ، مجلة ، Harvard Business Review, September-October 1991, 8.

10 . بريدجيت أوبريان ، مجلة ، Wall Street Journal, October 26, 1992, 1A.

11 . أوبريان ، 11.

12 . هال روزنبلوث ، مجلة ، Harvard Business Review, July - August 1991, 27.

13 . روزنبلوث .

14 . روزنبلوث .

15 . روزنبلوث .

16 . هوارد شلوسبرغ ، مجلة ، Marketing News, April 12, 1993, 7.

لائحة الشركات التي ورد ذكرها في الكتاب

- وكالة أكورا Accura، وكالة بيع سيارات .
أدفانتا - شركة أمريكية تصدر بطاقات ائتمانية Credit cards .
أيرستريم Airstream .
شركة Allcounty Plumbing and Heating Corp. تتعامل بالتمديدات الصحية .
الخطوط الجوية الأمريكية American Airlines .
أميركان اكسبرس .
شركة هوندا (فرع أمريكا) .
شركة American Supply International .
شركة تيلكو - American Telco .
مجموعة فنادق Amerisuites .
شركة أبل كمبيوتر - Apple Computer .
شركة AES (Applied Energy Services) .
شركة Approach Software شركة تنتج برمجيات .
شركة ARCO .
معرض (غاليري) لبيع اللوحات الفنية Artful Farmer Gallery .
شركة الاتصالات AT & T .
شركة Bain & Co. .
شركة Benton & Bowles .
شركة Ben & Jerry لصناعة الآيس كريم .
شركة Biosite Diagnostic تنتج أجهزة للمخابر والمستشفيات .

- شركة The Body Shop مستحضرات تجميل .
شركة بومباي The Bombay Company للمفروشات والموبيليا .
شركة Browing Ferris Industries شركة صناعية .
شركة Bubling Bath Spa & Tub Works, Inc. .
برغر كنج Burger King .
شركة كاديلاك .
شركة California Cosmetics لمستحضرات التجميل .
شركة Campbell funeral home (ترتيبات الجناز ودفن الموتى) .
شركة Carnival Cruise Lines شركة لتسيير رحلات بحرية ترفيهية .
شركة كاتر بلار Caterpillar للآليات .
بنك تشيسن - مانهاتن .
بنك كيميكال Chemical Bank .
شركة كرايسلر .
سيتي كورب City Corp مؤسسة تمويل .
كليراسيل Clearasil مؤسسة دعاية إعلان .
كوكا كولا .
كولومبيا لإنتاج الأفلام السينمائية .
كومباك - كمبيوتر .
موسوعة كومبتون Compton's Encyclopedia .
كريست - معجون أسنان .
شركة أنظمة كمبيوتر Data IO Corporation .
شركة دي. إي. سي. لصناعة أجهزة ومستلزمات الكمبيوتر . Data Equipment Corp. .
ديل - كمبيوتر Dell Computer .
شركة Direct Tire لبيع وصيانة اطارات السيارات .
ديزني لاند .
بيتزا دومينو .
شركة دي بونت Du Pont .
شركة الاي ليلي Eli Lilly شركة أدوية .
الموسوعة البريطانية Encyclopedia Brittanica .

- شركة Entenmann (نيويورك) شركة لإنتاج المعجنات بأنواعها .
 شركة Executive Travel شركة سفريات/ سياحة .
 اكسبرس - شركة من ضمن مجموعة متاجر لبيع الألبسة النسائية .
 فيديرال اكسبرس - مؤسسة لارسال الطرود البريدية .
 بنك فيرست يو.أس.آي . (سابقاً Mbank) .
 فيشر فلورست - شركة تتعامل ببيع الأزهار .
 فولجر - شركة تبيع القهوة الأمريكية .
 شركة فورد Ford Motor Company .
 مؤسسة «فوروم» Forum مؤسسة تقوم بدراسات وبحوث تسويق .
 شركة Four Seasons .
 شركة Frieda's Finest (للخضار والفاكهة) .
 شركة جنرال أليكتريك GE .
 مكتب GE للإعلام والخدمات GEIS .
 شركة George Watts & Sons لبيع الأواني العينية والكرستال .
 شركة جيليت .
 شركة Giumarra Brothers (تجار حضروات) .
 غودبير - إطارات سيارات .
 شركة Great Plains Software للبرمجيات .
 شركة Granite Rock لمواد البناء .
 رابطة مالكي دراجات هارلي - ديفيدسن HOG .
 مطابع هيملوك Hemlock Printers .
 شركة Hills Brothers (تجار قهوة) .
 شركة Holly Forms (مداجن) .
 شركة Home Depot تركيب وتجهيز مطابخ/ صيانة منزلية) .
 دار نشر Home and Land Publishing Corp. .
 آي. بي. إم . IBM .
 شركة Indy Lube خدمة وصيانة سيارات .
 مجموعة الإدارة العالمية International Management Group .
 شركة Intuit للبرمجيات .

- جون هانكوك - شركة تبيع أنظمة تأمين .
- جونس وجونسين .
- Kmart سلسلة متاجر في أميركا .
- Lane Bryant مخزن ألبسة (ماركة) .
- The Lark مطعم في وست بلومفيلد - ولاية مسيسيبي .
- Laundry Rogers Design مكتب تسويق/دعاية وإعلان .
- شركة Leegin Creative Products لصناعة الأحزمة الجلدية .
- شركة ليرنر Lerner لبيع الألبسة .
- سلسلة متاجر Limited Stores لبيع الألبسة النسائية .
- متجر لورد وتايلور Lord and Taylor Dept. store .
- لوريال - شركة مستحضرات تجميل والعناية بالشعر .
- ماك هايك/شيفروليه وسوبارو - وكالة بيع سيارات .
- ماكتوش .
- ماسيز Macy's سلسلة متاجر معروفة .
- ماريوت (مجموعة فنادق) .
- ماستر كارد (إسم بطاقة ائتمانية مثل فيزا أو أميركان أكسبرس .
- ماكسويل هاوس (قهوة) .
- شركة اتصالات MCI .
- ماكفرو هيل - دار نشر .
- مايكروسوفت/برمجيات .
- ميراماكس فيلمز - شركة توزيع أفلام سينمائية .
- مجموعة Michell's auto dealerships وكالات بيع سيارات .
- شركة Mustang Engineering للإنشاءات والهندسة .
- نيمان - ماركوس (بيع المجوهرات) .
- شركة Nike للأحذية .
- شركة نيسان (لصناعة السيارات) .
- مجموعة مخازن نوردستروم Nordstrom Stores .
- متجر أوداكيو (متجر كبير في توكيو - اليابان) .
- شركة Office Depot لمستلزمات المكاتب .

- أولدز موبيل (ماركة سيارات أمريكية).
شركة Opcode System Inc. لأنظمة اتصالات.
شركة باكارد (شركة كانت في الأربعينات تصنع سيارات فخمة).
شركة Partnership Groups (استشارية/ للعناية بالأطفال والمسنين).
شركة PDQ Quick Printing للطباعة.
شركة Pearson Automotive Services للصيانة وقطع التبدیل/ سيارات.
بنك بيولز People's Bank.
بيتزا هت Pizza Hut.
بونتيك
شركة Prememier Industrial Corp.
شركة برکتر وغامبل - شركة صناعية.
شركة Reeves Audio Visual Systems لبيع الأجهزة السمعية/ البصرية.
بنك - يابليك ناشيونال Republic National Bank.
شركة ريستك Restek شركة تصنع أدوات مخبرية/ مستلزمات مخابر.
صالون روجر تومبسون للحلاقة والعناية بالشعر (لل سيدات).
مكتب سفريات روزينبلوث Rosenbluth Travel.
ساب - أمريكا (Saab Cars U.S.A) شركة لتسويق وبيع سيارات «ساب» السويدية.
معارض سكوت هانسن Scott Hanson Galleries.
محلات سيدزما روبوك وشركاه - سلسلة متاجر معروفه.
شركة SCI شركة خدمات تنظيم الجنائر واعداد الترتيبات لدفن الموتى.
شركة 7-eleven سلسلة متاجر Chain stores.
شركة شارب للإلكترونيات.
شركة شيروين - وليافر لبيع وإنتاج الدهان بأنواعه.
دار نشر سيمون وشستر Simon & Schuster.
سلسلة متاجر سميث وهوكن Smith & Hawken.
شركة سوني.
شركة الطيران ساوت وست Southwest Airlines.
شركة ستابليز Staples للأدوات المكتبية.
قهوة ستاربكس Starbucks Coffee.

- شتاين - مارت Stein Mart سلسلة متاجر .
شتاين واي Steinway and Sons لصناعة آلات البيانو .
مؤسسة ستيرن للاستثمارات العقارية The Stern Organization .
شركة Stockholders Systems Inc لإعداد أنظمة محاسبية/إدارية لمالكي الأسهم) .
شركة Stoufer Lean Cuisine للوجبات الجاهزة .
مجموعة فنادق سويت مارك Suit Mark Hotels .
منتجع Sunday River Skyway للتزلج على الثلج .
شركة SunWave Manufacutring شركة صناعية .
شركة Survivor Software شركة برمجيات .
سواتش Swatch لصناعة الساعة السويسرية المعروفة .
شركة T & K لسقوف المنازل T & K Roofing Company .
شركة تيل سونيك (لتسجيل الأغاني والموسيقى) .
شركة تايمكس Timex للساعات .
شركة ترامكس ترافيل - شركة سفريات .
شركة يونيون كاربايد للمساحيق الصناعية Union Carbide Speciality Powders .
شركة طيران United Airlines .
شركة يوناييتد بارسل سيرفس United Parcel Service ، لإرسال وتوزيع الطرود
البريدية .
شركة ينيفرسال للإنتاج السينمائي Universal Pictures .
شركة USAA للتأمين .
شركة طيران US Air .
شركة US West Cellular للإتصالات (السلكية واللاسلكية) .
متجر Victoria's Secret للملبوسات النسائية .
فيزا - بطاقة ائتمان .
فولفو .
وول - مارت ، سلسلة متاجر منتشرة في أنحاء أمريكا .
غسالات وبردات ويرل بول Whirlpool .
شركة Windham Hill Records للتسجيلات الموسيقية .

فهرس

الإرادة - دورها في النجاح	113 - 115
استبيانات واستطلاعات الرأي	13 - 14
استراتيجية حصة السوق	17 - 21
استرضاء الزبون الساخط	206 - 209
استعادة الزبون الذي جمّد تعاملاته	209 - 211

أشكال من الوفاء

الوفاء المنعدم	34
الوفاء بدافع العادة	35
الوفاء الكامن	35
الوفاء الأمثل	35 - 36
آلية توليد الأرباح	47 - 51
تطبيقات إضافية لآلية	226 - 235
بائع وزبون (حوار وهمي)	107 - 108
دور البائع يشابه دور الطيب	106

برامج

برامج مكافأة الزبائن	143
برامج مكرّسة لتوثيق العلاقة مع الزبون	162
برامج لمكافأة الزبائن المتكررين	163 - 164
برامج لتشكيل أندية	164 - 165
برنامج عمل لإعداد قاعدة من الزبائن الأوفياء	217

الجودة والخدمة

- 194 - 196..... تحديد مفهوم الزبون للجودة والخدمة
- 32 - 33 تعلق الزبون بالمنتج
- 36 - 37 توثيق التعامل مع الزبون
- 37 - 38 توثيق العلاقة مع الزبون
- 41..... تنشئة الزبون الوفي
- 59 - 60 التسويق - حتمية التطور
- 63..... تحويل المستهلك إلى زبون
- 158 - 161..... تدريب الموظفين وتهيئتهم
- 223 - 226..... تطوير برنامج عمل لكسب الزبائن الأوفياء
- 94..... الثقة بين البائع والمشتري
- 96 - 100 وسائل بناء الثقة
- 102 - 104..... دور الإصغاء في بناء الثقة
- 156..... حواجز تعيق تحوُّل الزبون إلى منافسيك

خدمة الزبائن

- 132 - 133..... المفهوم العصري
- 22 - 24 ديمومة الزبون وتزايد مشترياته
- 30 - 32 الدورة الشرائية للزبون

الدعاية:

- 168..... الدعاية المكثفة ومصداقيتها
- 170..... قوة الدعاية بـ«الكلام المنقول»
- 177 - 180..... أدوات الدعاية بالكلام المنقول
- 212 - 213..... دراسات تتعلق بزبائن فقدتهم

زبون:

- الزبون الجديد - رؤية عن قرب 129 - 132
- تشجيع الزبون الجديد على تكرار زيارته 134
- تعريف الزبون الوفي 15 - 43 - 45
- علاقته بالموظف الوفي 25
- تنمية الزبون الوفي وتكوينه 45 - 47
- تحويل الزبون إلى مشتري 1159
- تحويل الزبائن المتكررين إلى زبائن أوفياء 147

الزيارات التسويقية:

- التخطيط قبل الزيارة 110 - 113
- سوق - تسويق 55
- اختيار السوق الهدف 137 - 65 - 73
- تفعيل وسائل التسويق 220
- التسويق - حتمية التطور 59 - 60
- سلوك الموظفين 229
- الاستدلال على الزبائن الممكن استثمارهم 81 - 87
- شكاوى الزبائن 197 - 198
- شبكات التوزيع 221
- شهادات الزبائن 179

صفقة:

- الاستفادة من الصفقة الضائعة 119

صانعي القرار:

- أهمية البقاء على اتصال بهم 141
- ضمانات - كفالات 144

123..... طلبيات الزبائن - أهمية المتابعة

العملاء الأوفياء:

60 - 61 بناء قاعدة من العملاء الأوفياء

73 - 81 عرض المنتجات والخدمات

90 - 94 عناصر الصفقة الناجحة

قاعدة بيانات:

55..... أهميتها

137 - 139 تطوير قاعدة بيانات خاصة بالزبائن

145..... القيمة الإضافية على السلعة أو المنتج

149..... أشكال القيمة

221 - 223 قنوات التوزيع

26 - 27 ، 187 - 189 كلفة الزبون الذي تخسره

15 - 16 مقاييس وفاء الزبون

29..... مفهوم الزبون الوفي

58 - 59 مفاهيم خاطئة

الموظفين:

127..... تزويدهم بالأدوات اللازمة لتأدية مهامهم

161..... تحفيز الموظفين مادياً ومعنوياً

132 - 133..... مكونات الخدمة الجيدة

190 - 194..... معضلة الزبائن الذين تخسره

218..... معدّل الاستنزاف

218..... متوسط قيمة المشتريات

182 - 184 ، 202..... النشرات الدورية

218..... نسبة الزبائن المتبقين

218..... نسبة العملاء المتبقين

ولاء الزبائن:

12 - 13 دراسات وأبحاث

235..... المحافظة على ولاء الزبائن

وسائل لتشجيع الزبائن على الإدلاء بآرائهم:

201..... دراسات استطلاعية

201..... نماذج طلب شراء

202..... نشرات دورية

202..... مجموعات مراقبة

202..... بريد صوتي

تشغل جين غريفن منصب رئيس مكتب دراسات يُعنى
بالتسويق MRCI في أوستن - تكساس.
وتعتبر شركتها من الشركات الرائدة في مجال التخطيط
المنهجي لاكتساب الزبائن الدائمين. كما تدير السيدة
غريفن ندوات حول هذا الجانب من التسويق في مختلف
أنحاء الولايات المتحدة.

إذا كنت تملك مؤسسة تجارية أو تديرها، صغيرة كانت أم كبيرة. سواء أكانت في قطاع الإنتاج أم الخدمات، فتتعلم كيف تحافظ على زبائنك! إنهم الدعامة الأولى التي تقوم عليها الشركة الناجحة.

يشرح الكتاب بأسلوب عملي كيف يتم تحويل الزبون المحتمل، إلى زبون فعلي ومن ثم إلى «عميل داعية». تسوق الكاتبة عدداً من الأمثلة الحية التي تصور الطرق والوسائل التي استخدمتها ويستخدمها كثير من الشركات الناجحة للارتقاء بالزبون الجديد إلى مصاف الزبون الدائم أو الزبون الوفي وهو المصطلح المتداول في الكتاب.

«تعالج السيدة غريفن موضوعاً غير بسيط وتخلص إلى نتيجة منطقية مفادها أن ولاء الزبائن ينبثق من إرضائهم بصورة مستمرة».

- ج. د. باور ج. د. باور وشركاه

«يتحول الزبائن إلى دعاة للشركة عبر تجاربهم المتتالية مع الشركة. ويبيّن الكتاب بوضوح الخطوات السبع التي تؤدي إلى جعل الزبون ينحاز إلى التعامل مع شركة معينة، ويشرح للقارئ كيفية تطبيق تلك الاستراتيجيات التي تقود إلى بناء قاعدة من الزبائن الأوفياء. وتستطيع كل شركة، صغيرة أو كبيرة، مهما كانت طبيعة عملها أن تطبق هذه الاستراتيجيات بنجاح».

- بيث سمرز، نائب رئيس شركة ديل كمبيوتر Dell Computer Corporation.

«تبدى جيل غريفن رؤية ثاقبة حين نبرهن على أن المحافظة على الزبائن القدامى لا تقل أهمية عن استقطاب زبائن جدد. ويعرض الكتاب استراتيجيات ناجحة تفيد رجال المبيعات والتسويق المحترمين الذين يتوقف مستقبلهم على بناء قاعدة مستقرة من الزبائن».

- د. جورج كوزمتسكي، أحد مؤسسي شركة تيلي داين

وعميد كلية إدارة الأعمال للدراسات العليا في جامعة تكساس أوستن.

«لا شك أن القراء سيستفيدون من الوسائل التي تعرضها غريفن في كتابها».

- مجلة «أسبوعية الناشرين» Publishers Weekly.

موضوع الكتاب: التسويق / كسب الزبائن / أعمال

٦٠٠٠٠٩٠٠
٦٤٠٠٠

رقم الكتاب 9960-20-865-6 ISBN



6000590

موقعنا على الإنترنت:

<http://www.obeikanbooks.com>